INWESTUJ W SIEBIE

ROBIN DREEKE
CAMERON STAUTH

SIZING PEOPLE UP

# JAK CZYTAĆ LUDZI

RADZI AGENT FBI

ROBIN DREEKE
CAMERON STAUTH

# JAK CZYTAĆ LUDZI

RADZI AGENT FBI

Z ANGIELSKIEGO PRZEŁOŻYŁA **MAŁGORZATA MARUSZKIN**

KOMPANIA MEDIOWA

# SPIS TREŚCI

Karta redakcyjna

Dedykacja

**CZĘŚĆ PIERWSZA:**
PRZYJACIEL CZY WRÓG?

1. Przetrwać w obcym świecie
2. Myśl jak analityk behawioralny FBI

**CZĘŚĆ DRUGA:**
SZEŚĆ SYGNAŁÓW POZWALAJĄCYCH PRZEWIDYWAĆ ZACHOWANIE CZŁOWIEKA

3. Buduj pancerne sojusze.
*Sygnał 1.* Inwestowanie w cudzy sukces
4. Liczy się czas.
*Sygnał 2.* Trwałość
5. Wiedz, z kim rozmawiać.
*Sygnał 3.* Wiarygodność
6. Określ przeszkody.
*Sygnał 4.* Czyny
7. Słuchaj, a się dowiesz.
*Sygnał 5.* Język
8. Zajrzyj w głąb duszy ludzkiej.
*Sygnał 6.* Zrównoważenie

Posłowie. *Te cudowne chwile*

Podziękowania

Przypisy

Wydawca: Kompania Mediowa sp. z o.o.
ul. Macedońska 74
02–761 Warszawa
www.kmbooks.pl

Robin Dreeke, Cameron Stauth

Tytuł oryginału: *SIZING PEOPLE UP: A VETERAN FBI AGENT'S USER MANUAL FOR BEHAVIOR PREDICTION*

Copyright © 2020 by Robin Dreeke

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Copyright Polish edition © Kompania Mediowa sp. z o.o. 2020

Copyright Polish translation © Małgorzata Maruszkin

Redakcja: Anna Walenko
Korekta: Mirosława Kostrzyńska
Produkcja: Leszek Marcinkowski
Projekt okładki: Andrzej Wąsik www.andu.pl
Opracowanie graficzne serii: TYPO 2 Jolanta Ugorowska
Skład i łamanie: TYPO 2 Jolanta Ugorowska

ISBN 978-83-954305-8-9

Książka przygotowana we współpracy
z Firmą wydawniczą SEZAMM Małgorzata Maruszkin
www.sezamm.pl

Część wydarzeń przedstawionych w książce odnosi się do faktów (wydarzenia z 11 września czy przypadek Roberta Hanssena), a informacje o nich są powszechnie dostępne. Inne przykłady opierają się na doświadczeniach autora, jednak nazwiska i miejsca zostały zmienione. Przedstawione metody analizy behawioralnej oraz sposoby rekrutowania osobowych źródeł informacji są opracowane przez autora. FBI ich nie uczy ani nie uznaje za swoje.

Konwersja: eLitera s.c.

*Dla naszych rodzin*
*Kim, Katelyn i Kevina*
*oraz*
*Lori, Gabriela i Adrienne*

CZĘŚĆ PIERWSZA

# PRZYJACIEL CZY WRÓG?

# 1

# PRZETRWAĆ W OBCYM ŚWIECIE

*11 września 2001*

*Nowy Jork, oddział terenowy FBI*

Bezchmurny dzień, ostatnie chwile amerykańskiej beztroski. Życie było proste, pieniądze płynęły, demokracja kwitła. Zimna wojna dawno się skończyła, a Ameryka rozkoszowała się nowym rodzajem pokoju, który – choć trudno to dzisiaj zrozumieć – wydawał się ustanowiony na zawsze.

Niełatwo uwierzyć, ale dni biegły tak spokojnie i przewidywalnie, że snuliśmy pełne pychy urojenia, jakoby nastąpił „koniec historii", w dobrym znaczeniu tego pojęcia.

Pierwsze, jeszcze niepewne kroczki w kierunku nowego porządku na świecie stawiano w 1982 roku, kiedy Ronald Reagan zdołał się porozumieć ze Związkiem Radzieckim w sprawie zamrożenia prac nad bronią nuklearną. Odwołał się do starego rosyjskiego powiedzenia *dowieriaj, no prowieriaj*, czyli „ufaj, lecz sprawdzaj". Zaufa Rosjanom, pod warunkiem że dowiodą, iż na to zasługują, dając dostęp do swoich danych.

Gdy spoglądamy wstecz, wydaje się, że łatwo można było przewidzieć rozpad Związku Radzieckiego, jednak w owym czasie sowiecka polityka była kompletnie nieprzewidywalna. Niezależnie od przynależności partyjnej Amerykanie byli przekonani, że pakt Reagana jest skazany na niepowodzenie. Lewicowcy uważali, że zaufanie oparte na sprawdzaniu to żadne zaufanie, a prawicowcy sądzili, że w ogóle nie istnieje coś takiego jak zaufanie wobec wroga. Wszyscy się mylili. Układ się utrzymał, a ja wyciągnąłem z tego wnioski.

Jednak zmierzch owej ery był już blisko. Zaufanie i niemal zawsze towarzysząca mu przewidywalność za kilka sekund przejdą do historii.

Stałem z kolegą przed budką z jedzeniem przy Wall Street, obok wieżowca, w którym mieściła się nasza okręgowa kwatera główna. Była godzina 8.45, ale już czekałem na drugą kawę, bo zacząłem pracę o piątej, podekscytowany, że uczestniczę w wielkim amerykańskim eksperymencie, polegającym na ufaniu tylko tym przywódcom, którzy „działają w naszym najlepiej pojętym interesie". Taką filozofię polityczną nazywamy demokracją.

Usłyszałem huk. Czyżby jakaś awionetka zawadziła o północną wieżę?

– Biedny człowiek, pewnie miał zawał – rzucił kolega.

– Dobrze, że to nie terroryści – dodałem.

Pośpieszyliśmy do biura. Prawie wszyscy stali przy oknach jak sparaliżowani.

Rozległo się zawodzenie wozu strażackiego, który już kierował się w tamtą stronę. Jakbyśmy siedzieli w pierwszym rzędzie i oglądali bohaterskie czyny, które umocnią ducha w narodzie. Jednak tych pięciu strażaków, których widziałem w wozie, wkrótce zginie, wraz z setkami innych.

Z wieży spadały jakieś odłamki. Kiedy były blisko, z przerażeniem spostrzegłem, że to ludzie – wymachiwali rękami i nogami. Chwilę później kula ognia przeszyła południową wieżę.

– Boże, atak terrorystyczny! – ryknąłem i obejrzałem się za siebie, ale pokój był pusty.

Po chwili do środka wróciło dziesięciu agentów, wszyscy z marines, jak ja, i ktoś powiedział, że ciężarówki wyładowane bombami jadą w stronę naszego budynku, jednego z najwyższych, będącego siedzibą władz federalnych.

– Musimy się ewakuować! – krzyknąłem.

Dopiero zaczynałem pracę w nowojorskim oddziale FBI, otaczali mnie starsi stopniem, ale to nie była pora na przejmowanie się hierarchią służbową.

– Nie! – zawołał któryś z agentów. – Nadszedł nasz czas!

Byłem nowy i uważałem go za rozsądnego człowieka, jednak ta pełna emocji reprymenda dowodziła lekkomyślności i rodziła ryzyko, więc puściłem ją mimo uszu i pomogłem organizować grupę. Zbiegliśmy na parter, do siedziby szefostwa FBI.

Z uszkodzonego budynku wyszedł jakiś słaniający się na nogach człowiek. W akcie niewyobrażalnej odwagi ktoś rzucił się, by mu pomóc, ale podbiegł zbyt blisko i inny nieszczęśnik, który szukał ratunku, skacząc z wieży, spadł na niego. Ludzie uchylali się przed zlatującymi szczątkami i ciałami, jednak w dymie i pyle prawie nic nie było widać.

Kobiety i mężczyźni ryzykowali życie dla całkiem obcych ludzi, lecz wiele osób, co zrozumiałe, kuliło się ze strachu lub po prostu uciekało. Jedni byli otępiali, inni działali z wojskową precyzją, niczym żołnierze na polu bitwy.

Agent, z którym pracowałem, Lenny Hatton – były żołnierz marines, saper, specjalista od materiałów wybuchowych, który przeżył trzy ataki terrorystyczne i zeznawał w procesie Al-Kaidy – uznał, że musi sprawdzić, co dzieje się w środku, więc pognał w ciemność, podczas gdy wszyscy stamtąd uciekali.

Możliwe, choć mało prawdopodobne, że Lenny spotkał się z Johnem O'Neillem, moim dawnym szefem w FBI, który właśnie tego dnia zaczął pracę jako szef ochrony World Trade Center. Ekipa Johna rozwiązała sprawę bomb w WTC z 1993 roku, a przez ostatnie cztery lata rozpracowywał on Osamę bin Ladena i przekonywał, że bin Laden może zaatakować Stany Zjednoczone. John został na czterdziestym dziewiątym piętrze południowej wieży, organizując ewakuację, i odmówił opuszczenia budynku.

Panował kompletny chaos. Otaczali mnie agenci, z którymi pracowałem od lat, jednak teraz nie umiałem przewidzieć, co zrobi każdy z nich. Ucieknie? Schowa się? Pośpieszy z pomocą? Wróci do domu, do rodziny, zamiast pracować w strefie zero? Jak zwykle nie można było mówić o właściwym bądź niewłaściwym zachowaniu – liczyła się rzeczywistość – jednak odczytanie tego, jak tę rzeczywistość postrzegają otaczający mnie ludzie, miało kluczowe znaczenie. W tym rozpaczliwym momencie nie potrafiłem niczego przewidzieć. Myślałem, że ich znam, ale teraz uświadomiłem sobie, że wiedziałem jedynie to, co chcieli, żebym wiedział, ponieważ byli skromni, powściągliwi, skryci, wstydliwi lub po prostu chronili swoją prywatność. Nie znałem też ich zasług i cnót, w tym odwagi, jakiej przykład dali John i Lenny. Wszystko stanęło na głowie, rzeczywistość była nieprzewidywalna.

Zawróciłem do naszego wieżowca, który wydawał się cały (za chwilę miał się zawalić trzeci uszkodzony tego dnia budynek). Za mną podążyło kilku innych. „Trzymajmy się razem! – rzuciłem. – W samotności umiera się gorzej!". Jeden z naszych agentów został z tyłu, a potem się odłączył.

Nasz budynek zadrgał, zakołysał się, wszyscy wokół stali jak porażeni – jednak był to efekt zawalenia się pierwszej wieży. Kiedy druga zaczęła się zapadać, nagle straciliśmy kontakt z Lennym.

Zginął. Jego ostatnie słowa – skierowane do oślepionego dymem i krztuszącego się od żaru człowieka, któremu uratował życie –

brzmiały: „Wracam do środka”. Prawdopodobnie Lenny nie robił sobie złudzeń, wiedział, że nie ma szans. Sądziłem, że dobrze go znam, jednak nie miałem pojęcia, że tkwią w nim tak głębokie pokłady ofiarności, która okaże się silniejsza niż przerażenie.

John także zginął, wraz z wieżą, ocaliwszy wiele istnień. Spoczywa w New Jersey, a na jego grobie powiewa niewielka amerykańska flaga. W 2002 roku wyświetlono w telewizji poświęcony mu dokument *The Man Who Knew*, ale jeszcze nie zdobyłem się na to, by go obejrzeć.

Życie straciło ponad dwustu policjantów z różnych jednostek i trzystu trzydziestu ośmiu strażaków – nie tylko wypełnili patriotyczny obowiązek, ale też dowiedli swej szlachetności i odwagi, ratując i przyjaciół, i obcych.

Wieczorem poszedłem do swojego samochodu – stał tam, gdzie go zaparkowałem – przed nim leżał silnik odrzutowy. Powlokłem się więc do domu przez zasłane szczątkami i gruzem pobojowisko, a widząc wpatrzonych w ciemność przechodniów, zastanawiałem się, ilu z nich czeka na kogoś, kto już nigdy nie wróci. Jakaś zapłakana kobieta wręczyła mi butelkę wody, mówiąc: „Niech pana Bóg błogosławi”. Nie mogłem wykrztusić słowa, skinąłem tylko głową.

U boku najlepszych z najlepszych zmierzyłem się z najgorszym koszmarem: tragiczna kolej rzeczy. Niespodziewany ból tego dnia niósł słodko-gorzką mądrość: „Otwórz oczy i zobacz, jacy naprawdę są ludzie”.

Nawet tego pierwszego dnia dziwnej nowej Ameryki ludzie, których mijałem na ulicy, odruchowo stawiali czoło owemu nagłemu wyzwaniu, okazując podobną niezłomność jak w walce z zatrutym powietrzem i zapachem śmierci. Wielu wyglądało na ogłuszonych, zaszokowanych, niezdolnych, by dojrzeć nową rzeczywistość.

Nie miałem wyboru. I praca, i koledzy wymagali, bym otrząsnął się z bólu, zachował zdrowy rozsądek i zapewnił bezpieczeństwo ludziom na tych ulicach i poza nimi. Wiedziałem, że nie będzie łatwo. Większość osób pragnie pozbyć się złudzeń, ale kto chce rozczarowań?

Wywiad był pewien, że za atakami stoi bin Laden, jednak wydawało się, że wcale nie potrzebujemy agentów, bo wszyscy czuliśmy, że to on. Wtedy głęboko wierzyłem w przeczucia. Już nie wierzę.

W głowie kłębiły mi się pytania. Dlaczego Departament Stanu ani żadna z jego trzyliterowych agencji nie podjęły działań, wykorzystując wiedzę Johna na temat bin Ladena? Co nas czeka? Czy w Nowym Jorku wciąż przebywa ktoś, kogo powinniśmy się bać? Co mogę zrobić?

Dlaczego byłem tak kompletnie bezradny i w chwili próby nie potrafiłem przewidzieć, jak postąpią moi najbliżsi koledzy? Czułem się z nimi związany, nadawaliśmy na tych samych falach. Jako agent powinienem mieć rentgen w oczach, a skoro nie wiedziałem, co zrobią przyjaciele, jak, do licha, miałem przewidzieć działania wroga? Oczywiście nie znałem odpowiedzi. Ale obiecałem sobie, że ją znajdę. Wyciągnę nauczkę z tej tragedii.

Miło byłoby pomyśleć, że zdołałbym pomóc Lenny'emu (zostawił czwórkę dzieci) i Johnowi (miał dwoje). Jednak na to było już za późno.

## Jak odczytywać ludzi

Większość poważnych problemów wynika stąd, że nie umiemy trafnie „odczytać" drugiego człowieka i przewidzieć, jak postąpi. I dzieje się tak wcale nie dlatego, że wszyscy jesteśmy nieobliczalni, nałogowo kłamiemy czy mamy chwiejną osobowość. Powodem jest to, że zwykliśmy ukrywać lub maskować różne elementy naszego życia, których nie chcemy pokazać innym, zwłaszcza gdy idzie o coś ważnego – miłość, pieniądze, karierę czy dobre imię.

Nawet porządni ludzie czują potrzebę przemilczenia pewnych spraw – nikt nie jest doskonały, każdy ma swoje słabe strony. W desperacji większość osób łamie reguły i ucieka się do kłamstwa, po to, by zdobyć coś, na czym im zależy lub uniknąć czegoś strasznego. Ale nawet ci, którzy żyją wygodnie i beztrosko, często naginają fakty, byle

spokojnie iść do przodu. Uczciwi i głęboko moralni ludzie także się maskują, ponieważ wszyscy pragniemy miłości, a niekiedy obawiamy się, że nasze prawdziwe „ja" nie zasługuje na nią.

Jednak miliony ludzi fałszują rzeczywistość i kłamią z bardzo niskich pobudek, takich jak zachłanność, chęć manipulowania innymi, żądza władzy i kontroli nad wszystkimi i wszystkim. Niestety, zdarza się to często, zwłaszcza w trudnych sytuacjach. A już nagminnie – gdy ktoś zdobywa władzę, choćby niewielką, i może wtedy rozkazywać innym.

Ludzie często postępują nieetycznie i właśnie dlatego, jeśli nie wiesz, czego się po kimś spodziewać w ważnej dla ciebie relacji, czujesz się dziwnie, bywasz zdezorientowany, a nawet przerażony.

Aby złagodzić i osłabić ten destrukcyjny aspekt ludzkiej natury, niemal wszystkie społeczeństwa starają się wykształcić systemy, które zapewniałyby konieczność dotrzymywania zobowiązań. Służą temu kontrakty biznesowe, intercyzy przedślubne, nakazy religijne, przepisy prawne, reguły postępowania, obietnice i niepisane umowy społeczne. Mimo to większość z nas często jest nieufna wobec innych, gdyż widzieliśmy łamanie pozornie nienaruszalnych zasad, nadużywanie przyjaźni, nagłe rozwody, romanse, odbieranie dzieci, naginanie prawa i psucie obyczajów. Każdy z nas w taki czy inny sposób przekonał się, czym jest kłamstwo i zdrada.

Niekiedy „odczytanie" kogoś jest prawie niemożliwe, szczególnie w interesach, gdzie mamy do czynienia z osobami obcymi, a działamy w nastawionym na rywalizację środowisku, w którym otwartość nie jest normą.

Gorzej, jeśli nie potrafimy przewidzieć, jak zachowają się członkowie naszej rodziny czy przyjaciele. Rozstania, przemoc domowa, samobójstwa, wojny o dzieci, nadzór kuratorski i wstydliwe choroby – poprzestańmy na tym – zwykle są dla nas bolesnymi niespodziankami. Kiedy ktoś cię zawiedzie w sprawach zawodowych, możesz znaleźć się na bruku, ale gdy zdradzi cię ukochana osoba, możesz całkowicie zmienić podejście do życia.

Naruszenie głęboko zakorzenionej wiary podkopuje najwyższą wartość, która wpływa na relacje międzyludzkie i decyduje o nich, tak w pracy, jak i w miłości: zaufanie. Zaufanie to aktywna forma wiary. Dowodzi – w czasie rzeczywistym i w prawdziwych okolicznościach – że ludzie nie tylko będą się starali wypełnić swoje zobowiązania, ale też wykorzystają całą swą wiedzę i umiejętności, by tak się stało. Nadużycie zaufania jest jednym z najbardziej niszczycielskich doświadczeń, jakie może spotkać człowieka, po części dlatego, że trudno nie traktować tego osobiście. Rani głębiej niż przypadkowa strata, ponieważ każe zwątpić nie tylko w innych ludzi, ale także w samego siebie, bo przecież „powinienem był wiedzieć lepiej". W tej książce powiem ci, co robić, by zawczasu „wiedzieć lepiej".

To wcale nie jest takie trudne. Trzeba zgłębić, jak ludzie postępują w najważniejszych dla nich sytuacjach i dlaczego to robią. Kiedy opanujesz tę wiedzę, poczujesz się bezpieczniej – niełatwo będzie cię zranić. Zacznie się ozdrowieńczy proces wychodzenia z doznanych traum, wróci pewność siebie. Przy odrobinie szczęścia nie dasz się zwieść w istotnych dla ciebie sprawach.

Cała ta moja wiedza nie pojawiła się intuicyjnie ani sama z siebie, po części dlatego, że jestem typowym Amerykaninem o osobowości typu A[1], pozbawionym wrodzonego daru odczytywania ludzkich zachowań. Jak prawie wszyscy, uczyłem się je analizować metodą prób i błędów, zanim mnie oświeciło, że mogę opracować system pozwalający rozumieć innych. Można się go nauczyć i potem doskonalić swe umiejętności za pomocą prostego treningu.

Bez tego treningu najprawdopodobniej wciąż będziesz łamać sobie głowę nad tym, jak dana osoba postąpi w krytycznym momencie, od którego może zależeć twoje dalsze życie. I znów łotry będą manipulować, sytuacja będzie się zmieniać, a twój umysł zasnują kolejne wątpliwości, co robić. Kiedy nie wiesz, czego się spodziewać po innych, właściwie nie możesz nakreślić precyzyjnych planów, niezbędnych, by odnieść życiowy sukces.

Zegar tyka. Widzisz coraz więcej znaków zapytania, przeraża cię konieczność podjęcia decyzji i nowe problemy szerzą się jak zaraza: wyobcowanie Bogu ducha winnych ludzi, wtykanie nosa w prywatność innych, odkładanie decyzji tak długo, aż za późno już na rozwagę. Czas upłynął. Większość ludzi zaciska wtedy kciuki, robi to, co podpowiada im intuicja i rzuca monetą.

Na nieszczęście – czego dowodzą badania behawioralne – osoba, która nie ma pełnej wiedzy, podejmuje trafne decyzje jedynie w połowie przypadków. Z reguły nie ponosi za to winy, gdyż człowiek, którego zachowanie starała się przewidzieć, często bywa manipulatorem. Niekiedy manipulujemy nieświadomie, ponieważ każdy woli widzieć siebie w lepszym świetle, zatem okłamuje samego siebie i przekazuje tę wizję otoczeniu. Mit wielkości staje się częścią mniemania o sobie. Jak często spotykasz ludzi cieszących się sławą, a w rzeczywistości będących kolosami na glinianych nogach?

**PODSUMOWANIE:**

Niemal każdy kiedyś doświadczył gorzkiego smaku zdrady, poczuł się zdezorientowany, zrozpaczony, nabrał podejrzeń. Nie przysporzyło mu to mądrości ani siły, lecz przepełniło nieufnością wobec całego świata i pokaleczyło.

Żeby prawidłowo funkcjonować, istota ludzka musi przewidywać, jak postąpią inni, i stosownie do tego ufać im lub nie. Jeżeli ktoś bez opamiętania szafuje zaufaniem, może stracić to, na czym mu najbardziej zależy. I kiedy później coś zacznie wskazywać, że znów się na to zanosi, zatrzaśnie drzwi, które powinien otworzyć, i zostanie sam z własnymi przeczuciami.

Strach, strach, strach. Któż go nie zna. Niemal każdy pierwotny lęk towarzyszący relacjom międzyludzkim można pokonać za pomocą najpotężniejszej zdolności człowieka: umiejętności przewidywania. Bez tej mocy zawsze będziesz nieufny – i drogo za to zapłacisz. Zaufanie wprowadza spokój, jest twórcze, pobudza do działania i łączy narody.

Znajduje się na szczycie hierarchii pozytywnych uczuć, będąc aktywnym wyrazem miłości, której zresztą często towarzyszy.

Odczytując ludzi, poznajesz ich charakter, cechy, skłonności, pragnienia, obawy, uczucia, silne i słabe strony, zdolności, a to składa się na tę jedną zaletę, której wszyscy poszukujemy: wiarygodność. Wiarygodność rozprasza mrok, pozwala jaśnieć prawdzie, jest niezbędna w pozytywnych relacjach.

## Sześć sygnałów pozwalających przewidywać zachowanie człowieka

W dalszej części opiszę sześć sygnałów – mój system sprawdzania wiarygodności – oraz powiem, jak je wychwytywać, by móc przewidzieć, jak ktoś postąpi. A są to:

**Sygnał 1. Inwestowanie w cudzy sukces**
– Tworzenie symbiotycznych związków wzajemnego sukcesu.
**Sygnał 2. Trwałość**
– Wiara w trwałość relacji.
**Sygnał 3. Wiarygodność**
– Okazywanie kompetencji i zaangażowania.
**Sygnał 4. Czyny**
– Spójne wzorce pozytywnych zachowań.
**Sygnał 5. Język**
– Tworzenie więzi za pomocą doskonałej komunikacji.
**Sygnał 6. Zrównoważenie**
– Rozwiązywanie konfliktów dzięki stabilności emocjonalnej.

Ten system zastępuje zgadywanki, przeczucia, szczęście, intuicję i oszczędza dramatów. Wiele obaw utrudniających życie można poskromić dzięki temu prostemu systemowi, który zarazem pokazuje, jaką drogę obrać w większości relacji.

Nie chodzi tu o rywalizację ani o ocenę, czy coś jest dobre, czy złe – chodzi jedynie o zdolność przewidywania. System polega na właściwym odczytywaniu sygnałów uzewnętrzniających charakter człowieka, jego wady i zalety. Jeśli ufasz, że ktoś zrobi to, czego potrzebujesz – wszystko w porządku, możesz dostosować do tego swoje działanie. Ale nawet jeśli odkryjesz, że nie możesz komuś wierzyć – też jest OK, ponieważ także możesz zgodnie z tym postępować.

System nie rozwiąże wszystkich twoich problemów, jednak dając siłę płynącą z umiejętności przewidywania, pozwoli ci racjonalnie i bez strachu podejmować decyzje, komu możesz ufać. Ochroni cię przed naciągaczami – nawet z najwyższego szczebla – i sprawi, że nie będziesz tracić czasu na manipulatorów, oszustów i pełnych dobrej woli ludzi, którzy może i chcieliby zrobić to, czego oczekujesz, ale po prostu nie potrafią.

Powiem więcej: system poprowadzi cię do odpowiednich osób, które szczerze życzą ci sukcesu, mogą ci pomóc i dołożą wszelkich starań, by to uczynić. Kiedy masz takie osoby po swojej stronie, zmartwienia znikają, łatwiej się pracuje, relacje stają się głębsze – a ty zyskujesz fenomenalną zdolność przewidywania, co cię czeka, a zatem możesz kształtować własną przyszłość.

Stworzony przeze mnie system działa, gdyż sięga do sedna ludzkich zachowań i opiera się na jednej, podstawowej prawdzie: **niemal zawsze ludzie będą postępować zgodnie z tym, co leży w ich interesie.**

Ktoś powie, że to cyniczne, lecz moim zdaniem to całkiem zdrowe, a wręcz niezbędne podejście. Od tego zależy przetrwanie człowieka, to źródło wszelkich dokonań, znak rozpoznawczy autentyzmu – i wcale nie wyklucza realizowania szlachetnych, altruistycznych celów. Prosta zasada: „Człowiek stara się zdobyć to, czego chce" jest tak zakorzeniona w kulturze i w psychice, że uważamy zwykle, iż ludzie, którzy nie działają w swoim najlepiej pojętym interesie, są leniwi, dążą do samozniszczenia i nie dbają o potrzeby zależnych od nich osób.

A zatem, by określić, jak postąpi dany człowiek, musisz się dowiedzieć, co uznaje on za korzystne dla siebie, a następnie wykorzystać tę wiedzę, by przewidzieć jego zachowanie. Nie zawsze bywa to łatwe, ale można się tego nauczyć. I to szybko. A wtedy odmieni się całe twoje życie. Umiejętność przewidywania daje nadzwyczajną siłę.

**Zaufanie nie jest kwestią moralności. Zaufanie to zdolność przewidywania.**

Takie podejście poszerza definicję zaufania: zamiast zakładać, że ludzie są z natury dobrzy, przyjmujemy, że konsekwentnie zmierzają do osiągania tego, czego pragną, i dzięki temu możemy przewidzieć, jak postąpią.

Zaufanie musi się opierać na racjonalnych przesłankach, a to, że kogoś po prostu lubimy, nie jest jedną z nich. Smutna rzeczywistość dowodzi, że ludzie więcej tracą przez tych, których kochają, niż przez wszystkich innych razem wziętych. I nie dlatego, że pokochali złego człowieka. Dlatego, że nierozważnie mu zaufali. Stąd właśnie tak istotne są przesłanki oparte na faktach. **Najważniejsze jest przewidywanie. Zaufanie to dopiero jego następstwo.** Jeśli nie możesz racjonalnie przewidzieć, co ktoś zrobi, zwykle mu nie ufasz.

Z zaufaniem wiążą się świadczące o nim zachowania i cechy: lojalność, chęć niesienia pomocy, uprzejmość, uczciwość, wiarygodność i rozsądek. Niemal zawsze występują w pakiecie u człowieka, któremu ufasz. Jako regułę możesz wtedy przyjąć, że osoba, do której lgniesz, zasługuje na zaufanie. A ona odwzajemni ci się tym samym.

Jeśli obdarzasz kogoś zaufaniem, podstawą jest to, że potrafisz przewidzieć, jak ten ktoś zachowa się w takiej czy innej sytuacji – i wszyscy powinniśmy o tym pamiętać. Ważne, by nie służyło to czystej manipulacji. Jeśli posuniesz się do manipulacji, nadal będziesz spotykać osoby, którym możesz zaufać, jednak one nigdy nie zaufają tobie. Na świecie roi się od manipulatorów, ale chyba nie chcesz dostać takiej łatki?

Pierwszym krokiem jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: co według tego człowieka leży w jego własnym interesie? Większość osób chętnie ci to powie, bo czemu nie? Zwykle dzięki temu najłatwiej uzyskają to, czego chcą. Zatem z reguły słowa samego zainteresowanego są najważniejsze.

Jednak niektórzy będą się obawiać, że ujawniając swoje potrzeby, wyjdą na nadętych, zaborczych czy narcystycznych. Choć nawet wtedy możesz dowiedzieć się, czego chcą. Agenci z sekcji FBI, którymi ostatnio kierowałem – z Programu Analizy Behawioralnej (PAB) – robią to codziennie. Nauczę cię myśleć jak agent: w sposób uporządkowany, obiektywnie, racjonalnie i chłodno. Z takim nastawieniem można precyzyjnie analizować czyny, słowa, mowę ciała, opinie, reputację, karierę zawodową i zdolności, czyli te elementy, które pozwolą ci przewidzieć dalsze kroki danej osoby.

Łatwiej to zrobić, niż sądzisz, gdyż ludzie zwykle ujawniają swe cechy w stosunkowo oczywistych działaniach. To jak podczas gry w pokera. Dobry pokerzysta nie skupia się tylko na kartach, ale też obserwuje innych graczy.

Przewidywanie czyjegoś zachowania to nie fizyka kwantowa, lecz nauka społeczna. Musisz tylko napisać właściwe równanie – stosując logikę, strategię, sceptycyzm, spostrzegawczość – i nie zapominać, że prawda czasami bywa nieprzyjemna, a mimo to nie można zamykać na nią oczu.

Niezbędna jest także empatia, ponieważ aby naprawdę zrozumieć ludzi, trzeba na pewien czas porzucić własny punkt widzenia i popatrzeć na świat – w tym na siebie – cudzymi oczami. Może ci się nie spodobać, jak postrzegają cię inni, szczególnie gdy obraz jest negatywny i nietrafny, jednak mimo to będziesz bliżej poznania rzeczywistości, tak jak widzi ją reszta świata, co już samo w sobie jest pouczające i dodaje siły.

Taka trudna konfrontacja z rzeczywistością wymaga stoickiej odwagi i empatycznej dobroci, czyli połączenia dwóch najpotężniejszych sił

rządzących zachowaniem człowieka. Kiedy występują razem, tworzy się zaleta, którą nazywam „stempatią". Stempatia jest według mnie jedną z najbardziej pozytywnych cech ludzkiego zachowania, a zarazem – głównym obszarem moich zainteresowań.

Przez stulecia badanie zachowań człowieka było domeną filozofów, jednak gdy stało się ono nauką społeczną, wyszły na jaw pewne niepodważalne, rządzące nimi prawa. Oparta na faktach analiza ludzkich zachowań pojawiła się jako nauka w latach siedemdziesiątych XX wieku i rozwija się nieustannie. Zachowanie to dymiący pistolet w twojej dłoni, widoczny dla wszystkich.

Zafascynowało mnie to, kiedy byłem oficerem amerykańskich marines, a błędne decyzje ludzie mogli przypłacić życiem. Miałem pod swoim dowództwem ponad dwustu żołnierzy i szesnastu instruktorów, stacjonujących w bazie wojskowej Parris Island, i tam ostrożnie wkroczyłem w sferę przewidywania zachowań. Jednak było to bardzo kontrolowane środowisko.

Od kiedy w 1997 roku zacząłem pracę w FBI, zapisywałem się na każdy kurs dla zaawansowanych, dotyczący psychologii społecznej i nawiązywania kontaktów, i właśnie wtedy pierwszy raz zetknąłem się z Programem Analizy Behawioralnej. Prowadzili go badacze snujący futurystyczną (w tamtym czasie) wizję świata, w którym działania zbrodnicze i szpiegowskie – a na kolejnym etapie także problemy zawodowe i osobiste – można będzie kontrolować, docierając do samego rozżarzonego jądra zachowań. I to skuteczniej niż za pomocą tępych narzędzi władzy, brutalnej siły, nacisków finansowych czy kar.

Wtedy jeszcze większość Amerykanów nie miała pojęcia o tym programie, chociaż w późniejszych latach wspominano o nim w serialu *Zabójcze umysły*. Program Analizy Behawioralnej jest częścią Jednostki Analizy Behawioralnej, departamentu zajmującego się zbrodniami, a nie zwalczaniem szpiegów. Program pokazano w książce i filmie *Milczenie owiec*, a także w serialach telewizyjnych *Prawo i porządek*, *Mindhunter* i *Prawo ulicy*. Temat jest tak popularny, gdyż ludzie

intuicyjnie czują, że **nie wolno polegać na intuicji.** Życie jest zbyt krótkie, a my mamy za dużo do stracenia.

Od samego początku marzyłem, by uczestniczyć w tym programie, wierząc, że dzięki niemu nie tylko będę skuteczniej służył krajowi, lecz także stanę się lepszym człowiekiem, uniknę wielu konfliktów, pozbędę się lęków i nawiążę głębsze relacje. Początkowo jednak polegałem na nim jako na systemie, który umożliwiał mi przeżycie. W każdej dziedzinie są rekiny, ale rekiny spotykane w kontrwywiadzie mają poparcie potężnych sił, dysponują finansami i bronią najpotężniejszych państw świata. Chociaż miałem to szczęście, że w końcu zostałem kolejnym szefem tego programu, najpierw musiałem się sporo namęczyć.

Szkoda, że wówczas nie wiedziałem tego, co wiem dzisiaj.

*12 września 2001*

*Nowy Jork*

Jeszcze zanim wstał świt, zaczęliśmy dwunastogodzinne zmiany: codziennie, przez wiele miesięcy, przeszukiwaliśmy rumowisko WTC, szukając wskazówek. Odgrzebywaliśmy szczątki ludzkie, niekiedy trudne do rozpoznania wśród gruzów; znajdowaliśmy je nawet na Staten Island.

Wychodziliśmy z domów, kiedy jeszcze było ciemno, i wracaliśmy po zmroku. Byliśmy zmordowani jak żołnierze na froncie. Wzdłuż obwodnicy West Side Highway na Manhattanie stawali przechodnie i ochotnicy, jedni uroczyście klaskali – rękawiczki tłumiły odgłos – drudzy trzymali świeczki, w deszczu czy śniegu, od września aż do stycznia. Przynosili soki, domowe kanapki, maseczki – wszystko, co mogło nas wspomóc – oraz wręczali nam karteczki i zdjęcia, na których wypisane było na przykład: „Proszę, odnajdźcie mojego tatę". Mam je do dzisiaj. Przypominają mi nie tylko o tych ludziach, ale i o tym, że w owych strasznych dniach moje dzieci też nie miały ojca.

Nikt z nas nie odmawiał przyjęcia jedzenia, nawet gdy osoby publiczne zaczęły otrzymywać przesyłki zawierające silnie trujący wąglik. Uważaliśmy, że ci ludzie zasługują na nasze zaufanie, i dalibyśmy sobie rękę uciąć, że nie zawiodą nas w swej szlachetności. Nie wiem, czy dzisiaj postąpiłbym tak samo, pewnie nawet nie miałbym szansy, by to sprawdzić, bo policja odgrodziłaby tłumy szczelnym kordonem.

Cztery lata później wąglik doprowadził FBI do podejrzanego, który pracował dla rządu federalnego. Zamknęliśmy sprawę krótko po tym, jak Stany zaatakowały Irak, szukając nieistniejącej broni jądrowej. Informacja, że wąglik pochodził od urzędnika państwowego nie wywołała ironicznych komentarzy. Ameryka się zmieniła.

W połowie zimy większość Amerykanów już wiedziała, jak strudzony bywa żołnierz podczas bitwy – przeżywali własną wersję zmęczenia współczuciem. Pojawiły się nowe ograniczenia w transporcie samolotowym, co doprowadziło do bankructwa dwóch dużych linii lotniczych. Ludzie zaniechali odwiedzania nieznanych miejsc i nie szukali nowych przyjaciół – określano to jako „zamykanie się w kokonie".

Spowiła nas sieć braku zaufania, w wielu obszarach widoczna do dzisiaj.

*23 grudnia 2001*

*Nowy Jork, Long Island*

Owego szarego, zimowego, przygnębiającego dnia miałem sprawdzić ślady, które pozwoliłyby wykluczyć udział Rosji w spisku. Całe FBI badało tropy powiązane z zamachem 11 września, a ja od samego początku pracy tutaj zajmowałem się Rosjanami.

Szef skontaktował mnie z tajnym informatorem, który prowadził działania kontrwywiadowcze wobec Rosji, w świecie szpiegów zwanym Osobowym Źródłem Informacji (OZI). Człowiek ten zdecydowanie

odmówił rozmów o 11 września ze swym dotychczasowym prowadzącym, już czternastym w jego karierze. Miałem zostać piętnastym. OZI – nazwijmy go Leo – od lat był podwójnym agentem i uważano, że stąpa po kruchym lodzie, pomagając nam, ale i sobie. Ktoś nawet zasugerował, że może być związany z rosyjskimi nowobogackimi, którzy później zyskali miano „ruskiej mafii". Był właścicielem kilku klubów dla panów, gdzie gościł przybyszów z Rosji. Już samo to wystarczało, by krążyły plotki, a w tamtym szalonym okresie każda pogłoska wydawała się prawdopodobna. Nawet jeśli miał czyste pobudki, nienawidziłem jego metod działania. Uważałem, że jest samolubny i ograniczony, niczym najemnik lojalny wobec tego, kto więcej zapłaci. Nie okazywałem tych uczuć, gdyż zrozumiałem już, że długotrwała i istotna wymiana informacji z każdym, nie wyłączając OZI, musi być obustronnie korzystna.

Dwie godziny zajęło mi pokonanie trasy do miłego osiedla domków holenderskich w leśnych okolicach West Babylon na Long Island, a gdy tam dotarłem, mijała chyba piętnasta godzina mojej służby i nerwy miałem w strzępach. Kiedy stanąłem przed drzwiami, Leo otworzył je szarpnięciem; zachowywał się jak pijany i śmierdział alkoholem. Tkwiłem tam, starając się ocalić cały ten cholerny świat, a facet marnował mój czas. Wkurzyłem się. Tamtej zimy łatwo się wkurzałem. Zamiast usunąć się na bok i wpuścić mnie do środka, potoczył dokoła wzrokiem i oznajmił:

– Ostatni raz się tu spotykamy.

– Dlaczego? – Czyżby też był wkurzony? Bo wyczuł moją złość? Może i tak. Mógł być pijany, lecz spojrzeniem przewiercał mnie na wylot.

– Sąsiedzi.

– Mam wrażenie, że popada pan w paranoję. – „Łagodnie mówiąc", pomyślałem, ale chciałem mu przypieprzyć.

Wtedy jeszcze uważałem, że zdrowo jest się wyładować. Dzisiaj na pewno bym tak nie powiedział. Nie dlatego, że jestem wzorem uprzejmości, tylko dlatego, że to niczemu nie służy, a dobrzy szefowie –

w każdym biznesie – nie wyprowadzają rozmówców z równowagi ot tak sobie. Wszystko, co mówią, przybliża ich do celu.

Leo cofnął się nieco i z tym swoim akcentem z Queens, pomieszanym z rosyjskim, rzucił:

– Za dużo sobie pozwalasz.

Właśnie dlatego dzisiaj bym tak nie powiedział. Gadasz głupoty, dostajesz głupoty. Później jeszcze do tego wrócę. „Bądź sobą" – co za przereklamowane stwierdzenie. Jeśli na spotkaniu nie potrafisz pokazać się z najlepszej strony, to lepiej zostań w domu.

Nie ruszałem się z miejsca, jak postępuje każdy dobry agent FBI czy żołnierz marines – przynajmniej wtedy tak sądziłem. Chciałem tylko wejść tam, do cholery, wyjść stamtąd, do cholery, i wykreślić Leo z listy spraw do załatwienia. Szerzej uchylił drzwi i gestem zaprosił mnie do salonu, gdzie stał misternie zdobiony barek. Leo wrzucił do szklanki cztery kostki lodu i oznajmił:

– Po drugiej wojnie siedziałem w obozie i nauczyłem się kochać lód. Tam go nie mieliśmy, rzecz jasna. – Nalał sobie wódki. – Napijesz się?

Pokręciłem głową.

– Nazywali ten obóz Centrum dla Wysiedlonych. Choć wtedy nikt nie wiedział, gdzie dalej go przesiedlą. Krótko mówiąc, około dziesięciu milionów ludzi siedziało za drutami. Spędziłem tam pięć lat. Ciągle głodny. Kiedy pytałem, czy mogę wrócić do mojej wioski, by sprawdzić, czy przeżył ktoś z rodziny, zarzucali mi… jak to powiedziałeś? Że popadam w paranoję. Mówili, żebym się nie martwił czymś, na co nie mam wpływu. To bez sensu. Nie należy przejmować się sprawami, na które mamy wpływ. Niebezpieczeństwo kryje się w tym, co jest poza naszą kontrolą.

– Wróciłeś do wioski?

– W końcu tak, na własną rękę. – Przez chwilę jego spojrzenie było nieobecne. – Zastałem ugory i zgliszcza.

Nie rozwodził się nad losem swojej rodziny, a ja nie naciskałem. Gdybym wówczas wiedział to, co wiem dzisiaj, delikatnie, lecz stanowczo nalegałbym, by opowiedział wszystko, dla własnego dobra. Im więcej dajesz, tym więcej otrzymujesz. Wtedy takie stwierdzenie potraktowałbym jak ironię.

Mówił dalej, wyraźnie chcąc mi uświadomić, że w czasie drugiej wojny zginęło dwadzieścia milionów Rosjan, a Amerykanów – pół miliona. Czterdzieści razy więcej cierpień.

– Dlatego opanowaliśmy wschodnią Europę – dodał, potrząsając szklaneczką. – Cierpieliśmy na paranoję. Jednak mimo żelaznej kurtyny kolejne dwadzieścia milionów ludzi zginęło przez Dżugaszwilego. Tak naprawdę nazywał się Stalin, zanim został politykiem. Człowiek ze stali. Zatem towarzysz Dżugaszwili także przyprawił nas… – dla większego efektu zamilkł na chwilę – …o paranoję.

Wojna plus Stalin – podwoiły się cierpienia Rosji: osiemdziesiąt razy więcej ofiar niż w USA. Musiałem mieć głupi wyraz twarzy, bo pierwszy raz się uśmiechnął. Gorzko.

Chciałem przejść do rzeczy.

– Podobno nie jesteś zadowolony z obecnych kontaktów z FBI?

– W FBI wszyscy są wiecznie zbyt zajęci – odparł z kamienną miną.

Kolejny przytyk. Wtedy byłem jeszcze zielony i mój durny umysł potrafił zareagować tylko w jeden sposób: przywal mu!

– Słyszałem – zacząłem wojowniczo, bo nie miałem nic do stracenia – że jak coś nam dajesz, musisz coś dostać. Zupełnie jakbyś był… – przerwałem, szykując cios poniżej pasa – …podwójnym agentem.

– Wszyscy agenci są podwójnymi agentami, młody przyjacielu.

I to by było tyle.

Chociaż tylko z mojego punktu widzenia, który – jak miałem się wkrótce przekonać – wcale się nie liczył. Ważne było jedynie to, co on uważa. Myślenie wyłącznie o swoich odczuciach – co odkryłem później – przypomina rozmowę z samym sobą. Szkoda słów.

Reagując na jego zaczepki, skoczyłem na głęboką wodę, a wtedy sądziłem, że tylko w ten sposób mogę się nauczyć pływać wśród rekinów. Taki byłem zarozumiały.

Przez tych kilka lat prawie nauczyłem się myśleć jak agent, ale nie jak agent zajmujący się analizą behawioralną.

Na dworze panował gęsty mrok. O tej porze roku wcześnie robi się ciemno, choć ludzie się pocieszają, że coraz bliżej do wakacji. To była smutna zima, a wiosna wcale nie zapowiadała się lepiej.

Tkwiłem w ślepym zaułku. Mimo że w aktach Leo znalazłem mnóstwo szczegółowych danych, wcale nie wynikało z nich, kim naprawdę jest ani co może zrobić. Miałem mętlik w głowie.

I nie ja jeden. Prawie wszyscy w FBI, może nawet w całym kraju, mieli wzrok przysłonięty mgłą zimnej wojny. Wydawało się, że wrogowie są wszędzie, ale nie wiedzieliśmy, kim są. Nawet kryjące się za trzyliterowymi skrótami agencje nie bardzo wiedziały, komu można ufać, kto i jaki plan opracowuje i skąd nastąpi kolejny atak.

W tej sytuacji, zdającej się nie mieć końca, największym luksusem, zarówno dla mnie, jak i dla wielu nowojorczyków, było przeżycie, z nadzieją, że umrzemy ze starości. Ludzie chorowali – zwłaszcza na dolnym Manhattanie – wciąż wdychając powietrze tak zanieczyszczone, że zabije to więcej osób, niż zginęło w WTC. Pod ziemią nadal tliły się ogniska, a płomień podsycało ponad dziewięćdziesiąt tysięcy litrów paliwa lotniczego, sto tysięcy ton szczątków i trzy miliony trzysta tysięcy litrów oleju opałowego i silnikowego. Ciągle kasłałem tym świństwem i właściwie kaszel nigdy mi nie minął. Ludzie obawiali się nowotworów. Zagrożenie było realne. Około dziesięciu tysięcy tych, którzy jako pierwsi zjawili się na miejscu tragedii, już zachorowało na raka bądź inne śmiertelne choroby, a ta liczba będzie stale rosnąć.

Leo znowu sobie nalał i ponownie spytał, czy się napiję, może usiłując zasypać przepaść między nami.

– Mam ci coś do powiedzenia – oznajmił zbyt głośno, jak to czasami mówią pijani ludzie.

Wtedy z głębi domu usłyszałem męski głos, wołający coś jak *dead*, „martwy". A może *dad*, „tata", ale z rosyjskim akcentem? Mało prawdopodobne. W aktach Leo znalazłem informację, że jego jedyny syn zginął w Afganistanie. Niemniej nawet doświadczony agent, po tym wygrzebywaniu szczątków ludzkich i wypatrywaniu zewsząd zagrożenia, mógłby pochopnie wyciągać wnioski, jak paranoik. Agenci nie powinni tak myśleć. Powinni zachować chłodny umysł i wierzyć tylko obiektywnym faktom. Jednak dzieje się wiele rzeczy, które nie powinny się zdarzać.

Leo wydawał się mocno zaniepokojony.

– Pora na ciebie. – Wskazał głową drzwi i wybiegł z salonu.

Idąc w ciemnościach do samochodu, obejrzałem się za siebie. Paranoja? Na tamtym etapie życia – coraz bliżej śmierci i z pewnością cierpień, jak to bywa – zgadzałem się z Leo co do paranoi. Kto wymyślił te bzdury o szczęściu? Musiał mieć piekielnego farta, skoro był taki nieustraszony. Albo oszalał.

## PODSUMOWANIE

**Kluczowe zdanie**:

Większość poważnych problemów wynika stąd, że nie umiemy trafnie „odczytać" drugiego człowieka i przewidzieć, jak postąpi.

**Kluczowe przesłanie**:

Wokół „odczytywania" ludzi, pozwalającego przewidzieć, jak ktoś postąpi, narosło tyle mitów, pojawia się tyle błędnych informacji i kwestii związanych z moralnością, że wiele osób dokonuje złych wyborów i ocen. Zasady analizy behawioralnej ułatwią prognozowanie zachowań ludzkich i sprawią, że będzie ono trafniejsze.

### DO ZAPAMIĘTANIA

Podstawy przewidywania ludzkich zachowań

- ✓ **Przede wszystkim zaufanie**. Najbardziej powszechnym – i istotnym – powodem „odczytywania" człowieka jest to, że chcemy ocenić jego wiarygodność jako szefa, wspólnika, nauczyciela, ucznia, przyjaciela, małżonka. Zaufanie leży u podstaw wszelkich relacji międzyludzkich.
- ✓ **Załóż, że każdy działa głównie we własnym interesie**. Zawsze możesz przewidzieć bez pudła, że dana osoba zrobi to, co będzie dla niej korzystne. Takie zdrowe, racjonalne, niezakłamane podejście jest źródłem dobrej współpracy i osiągnięć, często obejmując różnorakie szlachetne i altruistyczne cele.
- ✓ **Zaufanie to przewidywalność, nie moralność**. Poszerzamy definicję zaufania – od tezy, że ludzie są dobrzy, przechodzimy do założenia, że zawsze konsekwentnie będą się starali osiągnąć to, na czym im zależy. I dzięki temu można przewidzieć, jak się zachowają.
- ✓ **Wyłącz emocje**. Można kogoś lubić i wcale mu nie ufać, a można też komuś ufać, wcale go nie lubiąc. Ocena behawioralna oparta na emocjach będzie najprawdopodobniej niewłaściwa. Przewidywanie wymaga racjonalnego, obiektywnego i pozbawionego uprzedzeń osądu czyjegoś zachowania.
- ✓ **Wypatruj oznak desperacji**. Kiedy człowiek jest w rozpaczliwym położeniu, możesz przyjąć, że posunie się do wszystkiego, nawet cię zdradzi. Można też założyć coś przeciwnego: będzie usiłował przypodobać się tobie i każdemu, kto mógłby mu pomóc. Uwzględnij oba te aspekty.
- ✓ ***Dowieriaj, no prowieriaj* – ufaj, lecz sprawdzaj**. Niekiedy ktoś celowo wprowadza cię w błąd, niekiedy czyni to przez przypadek. Nawet jeśli komuś ufasz, postaraj się sprawdzić, czy mówi prawdę.

# 2

# MYŚL JAK ANALITYK BEHAWIORALNY FBI

*24 grudnia 2001*

*Zdrada i co dalej*

Wigilia Bożego Narodzenia, napięcie w biurze sięga zenitu. Idealny czas na kolejny atak terrorystyczny, miliony ludzi w sklepach, wszyscy świętują, tłoczą się w kościołach i narzekają na podziemne pożary, z których w strefie zero wciąż wydobywa się sadza i dym. W takim ataku chodziłoby nie o zdobycie taktycznej przewagi militarnej, lecz o dramat. Terroryści – i miliony tych, którzy manipulują innymi za pomocą strachu – kochają dramaty. Ja ich nienawidzę.

Ponieważ nadal nie mogliśmy korzystać z biur w naszej wieży, urzędowaliśmy niedaleko West Side Highway, na lotniskowcu „Intrepid", z czasów drugiej wojny światowej. Wszyscy od początku zajmowaliśmy się atakiem 11 września, a nasze rodziny czekały w domach, pełne zrozumienia. Większość naszych dzieci miała świadomość, że odbywają się też takie smutne uroczystości jak przyjęcie bożonarodzeniowe w pobliskiej remizie, zorganizowane dla dzieci piętnastu strażaków z tej jednostki, którzy zginęli 11 września.

Większości Amerykanom, zwłaszcza nowojorczykom, strach zaburzał ostrość widzenia, choć wiele obaw, na przykład wśród mieszkańców wsi, wydawało się nieracjonalnych. Nieuzasadniony lęk nie dopadł jedynie – jak to zwykle bywa – najrozsądniejszych. Tyle że dzień po niezwykłym spotkaniu z Leo nie należałem do grupy tych szczęśliwców.

Nazajutrz po wizycie w jego domu zacząłem pracę od sprawdzenia, czy ktoś z nim mieszka i mógł zawołać coś, co zabrzmiało jak *dead*. I rzeczywiście: mieszkał z nim dwudziestoletni wnuk, pracujący w śródmieściu, tak jak Leo. Dowiedziałem się także, że „dziadek" po rosyjsku to *died*. Trochę mi to pomogło, ale niewiele.

Miałem problem: po kilku latach pracy w FBI wciąż myślałem jak żołnierz marines. Żołnierze są szkoleni, by spodziewali się niespodziewanego, ponieważ działają w okolicznościach, w których to się zdarza. Jednak agenci nie zakładają niczego, dopóki nie zbiorą obiektywnych, dających się sprawdzić, racjonalnych danych, wolnych od emocji – w tym od najbardziej niszczącego uczucia, jakim jest strach. To nas prowadzi do najbardziej przewidywalnego scenariusza. Jeśli jesteś przedsiębiorcą, metoda ta z pewnością będzie skuteczna, ponieważ w biznesie myśli się głównie o zysku, a więc łatwiej prognozować. Podobny system stosują lekarze, kiedy badają pacjenta i wyłania się najbardziej prawdopodobna diagnoza. Używają prostego określenia: „Raczej będzie to koń niż zebra".

Niezależnie od profesji, oparte na rozumie, uporządkowane podejście jest bardziej rozsądne niż uleganie strachowi i złudzeniom oraz zadręczanie się wizjami nierealnych katastrof. Zbyt emocjonalne, jałowe myślenie uważam za „uczuciowy kidnaping". Wydawało mi się, że Leo popycha mnie właśnie w tę stronę – może nawet zastawił pułapkę, w którą przede mną wpadło już czternastu innych agentów. Miałem wrażenie, że pozostało mi niewiele możliwości: trzymać się z daleka (i zbłaźnić się brakiem efektów) albo poddać się jego manipulacji i czekać, aż zrobi ze mnie idiotę lub nieudacznika – z Bóg

wie jakich powodów. Do mnie oczywiście należało odkrycie tych powodów. Jednak nie byłem Bogiem.

Rozważania o tym, w jaki sposób mam rozszyfrować Leo, sprawiły, że znów poczułem się młodo, ale nie było mi z tym dobrze. Jako dziecko często doświadczałem zdrady i postępowałem jak większość: obwiniałem tych, którzy mnie zdradzili, usiłowałem się pozbierać i obiecywałem sobie, że nie pozwolę, by to się powtórzyło. Ale się powtarzało i zawsze czułem to samo co za pierwszym razem: zaskoczenie, urazę i wściekłość. Bazując jedynie na niewielkiej mądrości nastolatka, doszedłem do wniosku, że uniknę niespodzianek, jeśli stwardnieję, będę powściągał uczucia i ostrożnie nawiązywał nowe znajomości. Podobnie jak wielu ludzi, zrywałem przyjaźnie, rzucałem pracę, kończyłem romanse, chowałem urazę, pielęgnowałem złość i fantazjowałem o zemście. Chyba nie muszę mówić, że z czasem przeistoczyło się to w pełnoetatowe zajęcie. Dopiero kiedy dorosłem, zaniechałem tych reakcji zwrotnych, ale tylko dlatego, że wcale nie okazywały się pomocne i prowadziły wyłącznie do osamotnienia i wyobcowania. Nie miałem jednak ani strategii, ani filozofii pozwalających wypełnić pustkę. Wszędzie dookoła widziałem zachłannych intrygantów, nieczułych na potrzeby innych. I nawet nie przyszło mi do głowy, że postępuję tak samo, tyle że nazywam to ambicją.

Ponieważ z natury jestem optymistą, codziennie budziłem się z nadzieją, że życie się odmieni i wkrótce spotkam te bajkowe postacie, które dotrzymują obietnic, pokonują kryzysy, zawsze mówią prawdę i robią wszystko, żeby mi pomóc – bo ja staram się pomóc im. Niemniej świat działał po swojemu. Życie ma – określmy to tak – własne plany i niekiedy rzuca nam wyzwania, niezależnie od tego, jak postępujemy. Z czasem zmienia się przyczyna tych wyzwań, dotyczą one różnych spraw i różnych osób, ale rzadko się oddalają od pierwotnej, prostej potrzeby przetrwania, połączonej z marzeniami o wielkim szczęściu.

Jednak nawet amerykańska naturalność, która niegdyś decydowała o przeżyciu i szczęściu, należy do przeszłości, ponieważ wymagania światowej gospodarki sprawiają, że obecnie los jest niepewny. Starcia na tym megakonkurencyjnym polu oznaczają walkę z ludźmi, których nie znamy, toczoną w miejscach, w których nigdy nie byliśmy. A przyjemne poczucie, że możemy kierować własnym życiem i je przewidywać, staje się tak ulotne i odległe jak tęcza. Przez resztę twojego życia zmienią się tylko drobiazgi. Tak wygląda rzeczywistość. I nie ma co się zastanawiać, czy to dobrze, czy źle, bo tak po prostu jest.

Ci najbogatsi, czyli jeden procent ludzi, mogą uciec od tej rzeczywistości, ale my, żyjący – jak lubimy podkreślać – w prawdziwym świecie, musimy budować sojusze, gdziekolwiek możemy, i jak najlepiej dostosowywać się do realiów i prawdy o wyścigu szczurów. Czasem trudno przyjąć tę twardą prawdę.

## TWARDE PRAWDY O PRZEWIDYWANIU LUDZKICH ZACHOWAŃ

**Zmienność**:

zachowanie niemal każdego człowieka jest zmienne, w zależności od stopnia desperacji, pokusy czy kary grożącej za nadużycie zaufania lub złamanie innych reguł rządzących relacjami międzyludzkimi.

**Bezkarność**:

silny negatywny wpływ na zachowanie ludzi wywiera ich przeświadczenie, że nie będą ponosić żadnych konsekwencji – bo są bogaci, mają władzę lub pozycję.

**Bezbronność**:

najprościej przewidzieć zachowanie osób bezbronnych, gdyż najłatwiej je ukarać za naruszenie zasad postępowania.

**Ignorancja**:

ludzie najczęściej zachowują się w sposób nieprzewidywalny nie dlatego, że nie chcą postępować przewidywalnie, lecz dlatego, że nie potrafią, choćby nie wiadomo jak się starali.

**Zasada 50 procent**:

wiarygodność i łączące się z nią elementy bezinteresowności można przewidzieć w mniej więcej połowie przypadków.

**Intuicja**:

najpowszechniejsza metoda przewidywania, czy ktoś ma dobry charakter, a więc czy można mu zaufać. Zarazem to metoda najmniej rzetelna. Intuicja wyzwala empatię, jednak przeważnie nie jest skutecznym narzędziem prognozowania, jak ktoś postąpi. Zbyt łatwo pomylić sympatię wobec kogoś z oceną jego przyszłych zachowań, szczególnie gdy ten ktoś znajdzie się w rozpaczliwym położeniu lub będzie narażony na pokusy.

**Pozory**:

społeczne bądź zawodowe czynniki, wykorzystywane do oceny, czy ktoś jest szlachetny i pomocny, okazują się nieprzydatne. Dotyczy to wyglądu, przekonań religijnych lub politycznych, wyobrażenia o zaufaniu, bliskości fizycznej i pozycji zawodowej. Te elementy, często subiektywne, mogą się wydawać zachęcające. Idealne dla poczucia komfortu. Jednak brak im obiektywizmu i potwierdzenia w faktach.

**Trwałość**:

kiedy ktoś zakłada, że połączy was jedynie przelotna znajomość, trudniej przewidzieć, jak postąpi. Dłuższe relacje stwarzają więcej okazji do nagrody lub kary za czyny.

**Postrzeganie**:

to, że dostrzegasz czyjąś sytuację, wcale nie sprawia, że możesz łatwiej przewidzieć zachowanie tej osoby. Żeby trafnie je ocenić, musisz przyjąć jej optykę (chyba że to bratnia dusza – uważaj jednak, niekiedy ludzie udają, by tobą manipulować).

**Upór**:

kiedy starasz się kogoś „odczytać", możesz z uporem dociekać prawdy, nie wywołując sprzeciwu, dopóki jasno okazujesz, że rozumiesz, dlaczego ktoś jest, jaki jest. Jeżeli uzna, że go oceniasz, zamknie się w skorupie. Jeśli będziesz nalegać, możesz odkryć najgorsze cechy charakteru tej osoby.

**Zaufanie**:

Wracam do tego nie bez powodu. Wiarygodność to fundament, na którym spoczywa cała wiedza o człowieku. Bez niej nigdy nie będziesz wiedzieć, na czym stoisz.

**WAŻNE**:

Każda z tych podstawowych prawd, obojętnie, na ile słuszna, ma wiele wyjątków i założenie, że występują one zawsze, byłoby niewłaściwe i bezowocne. Najważniejsze to pamiętać, że większość ludzi dochodzi do wysokiej pozycji w życiu, ponieważ są szlachetni i wiarygodni.

*27 grudnia 2001*

*Odczytuję zamiary Leo*

Mówiąc „puk, puk”, stanąłem w szeroko otwartych drzwiach biura Jessego Thorne’a, doświadczonego agenta, którego uważałem za swojego mentora – a raczej za Mistrza Jedi, ponieważ jego nauki często wydawały mi się alegoryczne i niewymuszone.

– Wchodź, Robinie.

Nie wyglądał na zbyt zajętego. Jak zresztą zawsze.

– Zamykasz kiedykolwiek te drzwi? – spytałem.

– Nie muszę. Moje biuro to Strefa Wolna od Dramatów.

– Fajnie masz.

– Nudno. Nuda to moje ulubione uczucie. Wbrew pozorom sprawia, że dużo się dzieje.

Jesse dwukrotnie otrzymał najwyższe wyróżnienie FBI, Nagrodę Dyrektora. Przeważnie zajmował się najtrudniejszymi sprawami, ale nie wiedziało się o tym, bo zawsze był wyluzowany, a na ścianach gabinetu nie miał ani jednej oprawionej w ramki pochwały czy dyplomu. Tradycyjna Ściana Wielkiego Ego za biurkiem, tak lubiana przez starszych facetów, była pusta. Jedyną ozdobę pokoju stanowiła puszka po soku pomarańczowym, z której sterczały tanie długopisy. Wszelkie laurki i certyfikaty trzymał w piwnicy, w pudełku po butach, którego dzieci Jessego używały zamiast krążka, gdy szczotkami grały w hokeja.

Nauczyłem się od Jessego więcej niż na wszystkich specjalistycznych kursach razem wziętych, obojętnie, czego dotyczyły: analizy behawioralnej, rozpracowywania szpiegów, działania kontrwywiadu i wywiadu, działań pod obcą flagą, negocjacji kryzysowych, analizy oświadczeń, tajnych operacji czy werbowania szpiegów.

– Jesse, co wiesz o OZI, na którego mówią Leo?

– Chyba nic, czego sam byś nie wiedział. Podobno masz się nim zajmować.

– Tak, ale czemu? Jakim cudem taki facet może mieć coś wspólnego z atakiem na WTC?

– Jego spytaj.

Jesse zawsze znajdował łatwe odpowiedzi na trudne pytania. Wtedy wydało mi się to dziwne, nawet nieprofesjonalne.

– Otoczył się murem – powiedziałem. – Nie umiem go zburzyć.

– Słyszałem, że tak robi. Sprawdza, czy jesteś kolejnym ambitnym dupkiem.

– Tych czternastu przede mną było dupkami? – spytałem z powątpiewaniem.

– On tak myśli. I tylko to się liczy.

– Przecież to nieprawda.

– I co z tego? – Popatrzył na mnie, jakby chciał powiedzieć: „Denerwuje mnie twoja głupota, ale jestem zbyt dobrze wychowany, by to głośno oznajmić".

Zawsze tak robił: przekazywał krytykę, dając do zrozumienia, że jedziemy na tym samym wózku. Wszyscy jesteśmy braćmi i siostrami połączonymi tajemnicami natury ludzkiej.

– To co mi radzisz?

– Sprawdź, skąd wziął się przydomek Leo. – Wzruszył ramionami. – Sam jestem ciekawy. – Czekałem, a on odchylił się od biurka i ciągnął, niczym po głębokim namyśle: – Zachowaj zdrowy rozsądek i nie oceniaj jego opinii na twój temat ani na temat innych. Przełam lody. I bądź miły, to najważniejsze. Zawsze bądź miły.

– Więcej bym się dowiedział z ciasteczka z wróżbą.

Roześmiał się.

– Mówię tylko, żebyś nic nie spieprzył. Jesteś w tym bardzo dobry. Wszyscy jesteśmy w tym dobrzy, bo wszyscy wiemy, który guzik nacisnąć, a przez tę „umiejętność" stajemy się swymi największymi wrogami. Odrobina spieprzenia nie zaszkodzi, bo sprawia, że zachowujemy ostrożność. Jednak kiedy zanadto skupiasz się na własnych wadach, inni to wyłapują i przestają ci ufać. Jeśli już ktoś musi grać tego złego, pozwól na to jemu. Bo jak mu pozwolisz, to pewnie nie

skorzysta. Mili faceci zawsze do czegoś dochodzą. I nigdy nie przerywają dochodzenia – zakończył, wbijając we mnie wzrok. (Chyba już rozumiesz, czemu kojarzył mi się z Jedi). – I jeszcze najważniejsze – dorzucił. – Nie pytaj, co Leo może zrobić dla ciebie. Spytaj, co ty możesz zrobić dla niego.

– Właśnie dlatego tamtym się nie podobał. Zawsze grał na dwa fronty i czegoś chciał.

– Pewnie nigdy mu nic nie zaproponowali. Dlatego się domagał. Żeby im pokazać, czego nie należy robić. To prosta negatywna psychologia. – Jak dla mnie za dużo było tych zaprzeczeń. – Wczuj się w jego sytuację, stań się źródłem tego, co mu potrzebne. Kiedy odgrywasz jego rolę, a on gra twoją, możemy mówić o przewidywalnym, wiarygodnym zachowaniu.

Zrozumiałem. I trochę mnie to zmartwiło. Jednak Jesse widział, że chwyciłem sens, i szeroko się uśmiechnął.

– Przypomnij mi – poprosił. – Czy mówiłem ci, że masz nie pieprzyć głupot?

– Tym razem jeszcze nie.

Słyszałem to już wcześniej. Oznaczało: ogranicz się do nieosądzających, obiektywnych stwierdzeń, słuchaj uważnie, a przede wszystkim myśl logicznie, nawet jeśli spotkasz się z sarkazmem, obelgami czy wściekłością. Łatwo powiedzieć, co? Zamilkł, ale już znowu się pogubiłem. Załóż, że możesz mu zaufać.

– Przekonaj go, że jesteś po jego stronie. I że jest na ciebie skazany. Dożywotnio mniej więcej.

To miało sens. Ale było zbyt oczywiste.

– Mówiłem już, że masz być miły?

– Mówiłeś.

Sprawdzał mnie? A może naprawdę byłem tępy? Może jedno i drugie?

– W porządku. Jeśli tak zrobisz, prawdopodobnie będzie naśladował twoje zachowanie, dopasowywał się do ciebie, a wtedy ocenisz, czy jest

uczciwy i czy potrafi dokonać tego, co obiecuje. I kiedy powie, że czegoś nie może zrobić, uwierzysz, że faktycznie nie może. A więc… Wiesz, co dalej!

Czułem się, jakbym właśnie wysłuchał jednego z najgorszych wykładów na konferencji TED. Ale nic nie powiedziałem. Przecież miałem być miły.

I to był mój pierwszy zręczny ruch. Słowa Jessego padły na podatny grunt i stały się zaczątkiem systemu „odczytywania" ludzi, który opracowałem później. Chyba już przedtem słyszałem podobne stwierdzenia, jednak teraz zaczynały się zakorzeniać.

Przyjrzyjmy się bliżej sześciu sygnałom, o których wspomniałem na początku.

## SZEŚĆ SYGNAŁÓW POZWALAJĄCYCH PRZEWIDYWAĆ ZACHOWANIE CZŁOWIEKA

**Sygnał 1. Inwestowanie w cudzy sukces.**
Czy dana osoba jest przekonana, że odniesie korzyść z twojego sukcesu?

To jeden z najbardziej pozytywnych sygnałów w całym wachlarzu zachowań. Bardziej niż inne oznaki – niekiedy nawet bardziej niż miłość – świadczy o partnerstwie i zaangażowaniu.

Taka postawa jest powszechna w związkach i w rodzinie, ale także wśród partnerów biznesowych i w niektórych krótkotrwałych relacjach.

Kiedy osoby, których zachowanie starasz się odczytać, wierzą, że twoje osiągnięcia pozytywnie odbiją się na nich samych, zrobią wszystko, co mogą, by ci pomóc. Zatem ten sygnał to **czysta siła przewidywania**. Chętnie będą z tobą współdziałać, będą cię chronić i wspierać w realizowaniu twoich celów.

Chciałbym przyczynić się do sukcesu jak największej liczby osób, ponieważ wtedy one będą wierzyć w mój sukces i w sukces tych, którzy

są blisko mnie, a wówczas moja skuteczność wyraźnie wzrośnie.

Jak w większości tych sygnałów, liczy się to, co czuje ktoś inny, nie ty. Jeśli otoczenie czegoś nie widzi, to tego nie ma, nawet gdy powinno być. Niektórzy ludzie unikają wchodzenia w sojusze, bo nadal wierzą w przysłowiową jednoosobową armię. Ale ta jednoosobowa armia niemal zawsze dostaje baty od armii dwuosobowej. Armia trzyosobowa dokopie armii dwuosobowej. I tak dalej.

Aby sprawdzić, czy ktoś będzie dobrym sojusznikiem, rozmawiaj o jego najbliższych celach, potrzebach, zmartwieniach i pasjach. Zastanów się, czy ta osoba pasuje do twoich oczekiwań. Jeśli tak jest, powiedz jej o tym, a ona prawdopodobnie całym sercem stanie po twojej stronie. Chęć znalezienia partnera to pierwotna potrzeba.

Jeśli jednak musisz kogoś przekonywać, by do ciebie dołączył, odpuść sobie. Musi sam dostrzec, że to leży w jego interesie, i zapragnąć sojuszu z tobą. Dopiero wtedy stanie się oddanym partnerem. Wolę pracować z kilkoma osobami zaangażowanymi na sto procent, niż z setką osób pracujących na pół gwizdka.

**Sygnał 2. Trwałość.**

Czy dana osoba sądzi, że połączą was długotrwałe więzi?

Czas to zaufanie. Jeśli ludzie sądzą, że będą z tobą związani przez dłuższy czas, mają motywację, by budować wzajemnie korzystną relację, a wtedy możesz przewidzieć ich istotne posunięcia. Będą gotowi ponosić dla ciebie ofiary, w przekonaniu, że z czasem odwdzięczysz im się tym samym.

Krótkotrwałe relacje zachęcają do wykorzystywania innych. Jeżeli ktoś myśli, że wasza znajomość szybko się zakończy, uzna, że nie warto się starać. Najwyżej przez krótki czas będzie musiał ponosić konsekwencje lub dzielić się zyskiem. Przeważnie nie wiesz wtedy, co zaraz uczyni.

Gdy ktoś zakłada, że będzie miał z tobą do czynienia przez dłuższy czas – z wyboru, w wyniku splotu okoliczności czy z konieczności – bardziej będzie mu zależało na twojej opinii o nim i łatwiej uwierzy, że możesz mu się na coś przydać. Będzie się bardziej starał spełniać swoje obietnice i działać w twoim interesie.

Ludzie chętniej zaprzyjaźniają się i zawiązują sojusze, kiedy wiedzą, że ich losy są splecione lub że będą związani ze sobą co najmniej przez rok czy dwa. Mądrym posunięciem jest podtrzymywanie znajomości nawet wtedy, gdy główny jej powód minął. Wystarczy, że powiesz: „Chciałbym poznać cię lepiej, bądźmy w kontakcie!". I odzywaj się do tego kogoś. Przyszłość to szmat czasu.

**Sygnał 3. Wiarygodność.**
Czy dana osoba może zrobić to, co obiecuje? I czy faktycznie to zrobi?

Nie można przewidzieć, jak ktoś się zachowa, jeżeli nie przejawia oznak wiarygodności, na którą składają się **umiejętności** i **zaangażowanie.** To, że ktoś chce coś dla ciebie zrobić, nie oznacza, że jest dostatecznie kompetentny, aby to zrobić. A nawet jeśli tak, może nie być wystarczająco zaangażowany, by doprowadzić do realizacji planu.

Bezpodstawne zapewnienia o kompetencjach wynikają najczęściej z nieumiejętności samooceny, a to owocuje arogancją, nieuczciwością i niekiedy – zbytnim optymizmem. Ludzie o osobowości typu A często są przekonani, że potrafią działać lepiej, niż rzeczywiście potrafią, dlatego tak ważne są poparte faktami informacje dotyczące konkretnych umiejętności i dokonań.

Ludzie mają skłonność do wyolbrzymiania własnych zdolności i osiągnięć. Robią tak, chcąc dotrzymać kroku innym albo zakładając, że inni też będą przesadzać. Niektórzy nie potrafią realistycznie spojrzeć na własne możliwości. Działając w dobrej wierze, przeceniają siebie, co w wielu profesjach przybrało już rozmiary epidemii. Niekiedy ostrożniej podejmowaliby działania, gdyby bardziej trzeźwo patrzyli na

świat. Lekceważenie trudności jednak, o ironio, łączy się z umiejętnością przetrwania.

A zatem optymizm – w przeciwieństwie do realistycznego podejścia – jest cechą niekoniecznie związaną z przewidywalnością. I podobnie, założenie, że ktoś zachowa się właściwie, często jest nazbyt optymistyczne i łączy się z wiarą, że inni są bardziej kompetentni, niż są naprawdę. A wszystko wypływa z myślenia życzeniowego.

Na wiarygodność wpływają również inne czynniki. Dotyczy to zobowiązań rodzinnych, kwestii zdrowotnych i zawodowych. Wiarygodność zależy też od stopnia zaangażowania: siły woli, etyki pracy, odpowiedzialności, grzecznego przyjmowania niemiłych zleceń i zdolności do wprowadzania zmian. Ważne, by przyjrzeć się wszystkim aspektom życia danej osoby, jej karierze zawodowej i poglądom, zanim zdecydujesz się na sojusz.

Wiarygodność to podstawa i słowa muszą mieć pokrycie w czynach. Nie wahaj się żądać dowodów. *Dowieriaj, no prowieriaj*. Ufaj, lecz sprawdzaj.

**Sygnał 4. Czyny.**

Czy dana osoba konsekwentnie przestrzega zasad właściwego zachowania?

Wnioski płynące z czynów są bardzo ważne, gdyż działanie mówi więcej niż słowa. Działania zgodne z wcześniejszymi deklaracjami są istotną przesłanką przewidywalnego, wiarygodnego zachowania, bo świadczą o tym, że dana osoba poważnie traktuje obietnice. Jeśli słowa nie mają pokrycia w czynach, trzymaj się z daleka.

Niemniej to, co było, nie daje żadnej gwarancji na przyszłość, szczególnie jeśli wiesz o kimś tylko tyle, ile sam ci mówi. Życiorys bywa niepewnym źródłem informacji, ponieważ został stworzony przez osobę najmniej obiektywną. Niekiedy byli pracodawcy i autorzy poręczeń są zbyt uprzejmi, bo wiedzą, że nie oni będą cierpieć w następstwie lukrowanych opinii. Życiorys nie pokaże, co dana osoba

zrobi, kiedy pojawią się nowe wyzwania i pokusy. Internet jednak sprawił, że trudniej zafałszować własny życiorys, a portale społecznościowe są kopalnią informacji o niemal każdym.

Rozmaite cechy charakteru – takie jak uczciwość, skuteczność i rzetelność – które objawiły się we wcześniejszych przedsięwzięciach, wcale nie gwarantują tego, że obecne zachowanie również będzie wiarygodne.

Osoby, które dostały jasną informację, że będą rozliczane ze swoich czynów, są bardziej skłonne trzymać się swych wcześniejszych, pozytywnych zasad. Jednak bieżące zachowania – nawet z ostatnich dni – niemal zawsze są istotniejsze niż to, co było. Do najważniejszych bieżących zachowań, które świadczą o zaletach charakteru, należą: otwartość i uczciwość w relacjach, szczerość, spójność czynów i opowieści o tych czynach, transparentność działania, pracowitość, proste i rzeczowe opisy przeszłych i obecnych działań. Jasny i naturalny sposób mówienia to dobry sygnał, gdyż prostota odsłania, a gmatwanie maskuje.

**Sygnał 5. Język.**

Czy dana osoba potrafi się komunikować w pozytywny sposób, czy też plecie bez ładu i składu?

Zaskakująco wiele osób sądzi, że wypadną lepiej, jeśli będą obwiniać innych, zachowywać się grubiańsko czy patetycznie, wyolbrzymiać, manipulować, stosować techniki komunikacyjne, przesadnie okazywać emocje czy robić uniki. Nawet jeśli się pilnują, by nie używać tej broni przeciwko tobie, jest to przesłanka negatywnego zachowania. Negatywny sposób komunikowania się odzwierciedla przede wszystkim obawy człowieka, ale zwykle towarzyszą im złość i skłonność do ranienia innych, choćby pod przykrywką humoru. Niektórzy szefowie uważają chyba, że stosując agresywny język, dowodzą, iż są twardzi, stoją mocno na ziemi, zachowują bezstronność i uczciwość.

A przecież wszystko, co chcesz przekazać, da się powiedzieć taktownie, ze zrozumieniem i rozsądnie. Można mówić bardzo bezpośrednio, jeśli traktuje się rozmówcę z szacunkiem i chce się poznać jego racje. Język często pokazuje prawdę ukrytą za słowami, zwłaszcza wtedy, gdy jest zaangażowany i szczery, a nie – skomplikowany i pełen banałów.

Prostą metodą lingwistyczną sprawdzenia czyjejś wiarygodności jest śledzenie tego, jak ta osoba mówi – czy osądza innych i jakie wystawia im opinie. Jednak ludzi, którzy głównie opowiadają o sobie, trudno ocenić, gdyż sedno udanych związków tkwi we współpracy i dzieleniu się informacjami.

Styl mówienia danej osoby nie tylko ujawnia jej pozytywne cechy, lecz może także je tworzyć, zgodnie z filozofią Kartezjusza: „Nie opisujemy świata, jaki widzimy; widzimy świat, jaki opisujemy". Pomocne, pozytywne zachowania są zaraźliwe, a najlepiej je rozpowszechniać za pomocą słów.

Ludzie, na których nie można polegać, którzy są nieprzewidywalni, często starają się mówić to, czego się od nich oczekuje, i dobierają właściwe słowa, jednak zdradzają ich delikatne sygnały świadczące o braku spójności między słowami a czynami. Oznaką może być bardzo szybkie mówienie, cechujące „katarynki", lub manipulacja stosowana przez „złotoustych", którzy używają gładkich, zgrabnych określeń. Ludzie często odsłaniają swe prawdziwe oblicze, chełpiąc się, stosując niedopowiedzenia, dwuznaczność czy bierną agresję lub dopominając się pochwał.

Można założyć, że ci, którzy więcej słuchają, niż mówią, okażą się mili i przyjacielscy. Mamy przecież dwoje uszu i tylko jedne usta, więc powinniśmy dwa razy więcej słuchać, niż mówić. Dobrzy rozmówcy zadają dużo pytań, jasno formułują zdania, nie usiłują manipulować i niemal zawsze szukają porozumienia. Wiarygodnych partnerów łatwo rozpoznasz: wystarczy, że usłyszysz, jak mówią.

**Sygnał 6. Zrównoważenie.**

Czy dana osoba konsekwentnie dowodzi swej dojrzałości emocjonalnej, ma wysoką samoświadomość i umie nawiązywać więzi międzyludzkie?

Wielu porządnych ludzi nie jest wystarczająco zrównoważonych emocjonalnie, by robić to, czego się od nich oczekuje. Bywają nieprzewidywalni, więc nie można na nich polegać. Brak stabilności wewnętrznej wynika przeważnie z doznanych traum, przemocy fizycznej lub psychicznej, zaburzeń hormonalnych, nadmiernego stresu, uzależnień lub wyczerpania – a często z połączenia kilku tych czynników. Ale bywa i tak, że ludzie pozwalają sobie na lenistwo umysłowe i wygodne dla nich zachowania, do jakich nie zniżają się inni: narzekają, litują się nad sobą, szukają winnych, krytykują, grymaszą i karzą. Współczucie jest istotne, jednak uważam, iż nie mamy moralnego obowiązku zaniedbywać własne potrzeby czy sprawy, żeby zaspokajać oczekiwania osób, których niezrównoważenie ogranicza ich przewidywalność i akceptowalność.

Największą przeszkodą jest to, że osoby niezrównoważone emocjonalnie są niekiedy przekonane, iż działają we własnym najlepiej pojętym interesie, a to nieprawda. Skoro nieustannie zachowują się jak swoi najwięksi wrogowie, nie wiadomo, czego się po nich spodziewać. To dzisiaj dosyć powszechny problem, gdyż nasza kultura charakteryzuje się wzajemną, przesadnie emocjonalną polaryzacją, sprzyjającą cynizmowi i postawie konfrontacyjnej. W środowisku, w którym prozaiczne problemy wyzwalają niszczącą reakcję, stabilność emocjonalna jest czynnikiem nieodzownym, by zachowywać się w sposób przewidywalny i właściwy.

Oczywiście nikt nie jest doskonały, więc kiedy chcesz przewidzieć postępowanie kogoś, kto ma pewne emocjonalne wahnięcia – jak niemal każdy z nas – możesz założyć, co dana osoba zrobi, wytyczając pewną średnią jej zachowań i będąc czujnym na wszelkie odstępstwa od tej normy. Na przykład gdy podsuwasz jakiś pomysł osobie z natury pesymistycznej, nie zdziwi cię, jeśli zareaguje ona pesymistycznie. Taka

już jest i raczej taka pozostanie – ale ty nie musisz rezygnować ze swojego pomysłu.

Na szczęście stabilność emocjonalna nie mija. Większość ludzi jest odpowiednio zrównoważona, inni zachowują ogromną równowagę emocjonalną, co się przejawia w odczuwaniu empatii, racjonalnych osądach, opanowaniu, konsekwencji, umiejętności porozumiewania się i chęci do współdziałania z innymi. Ludzie ci zwykle są przewidywalni i łatwo z nimi współpracować, jeśli łączą was wspólne interesy. Ale nie zawsze… A zatem ostatni punkt strategii: należy wzmocnić własną równowagę emocjonalną. Aż się zdziwisz, jak bardzo zrównoważeni staną się wtedy inni!

To główne podstawy sześciu sygnałów pozwalających przewidywać zachowania człowieka. Żadnego z tych sygnałów nie znałem w mrocznych dniach po 11 września, choć byłem przekonany, że o zaufaniu wiem niemal wszystko. Niewiele wiedziałem.

Na szczęście trafili mi się bardzo dobrzy nauczyciele.

*5 stycznia 2002*

*Koniec historii*

Powoli jechałem na drugie spotkanie z Leo, mijając cichych, pogrążonych w żałobie ludzi, a przez opuszczone szyby wdzierał się do środka swąd zgliszczy. Wydawało się, że powietrze Nowego Jorku już zawsze będzie nim przesycone.

Emily, ochotniczka z New Jersey, wysunęła się z tłumu i wręczyła mi butelkę gatorade oraz karteczkę ze słowami: „Dziękuję, że ratowałeś Amerykę". Byłem wyczerpany i zrozpaczony, a ten przejaw wdzięczności sprawił, że owładnęło mną głębokie poczucie winy. Każdego dnia wydawało mi się, że moje działania to sprawa życia lub śmierci, a każdej nocy docierało do mnie, że nie zdołałem zrobić ani jednej cholernej rzeczy, która mogłaby komukolwiek pomóc. Siedziałem w samochodzie i myślałem: „Boże, jestem kompletnie nieprzydatny!".

Słowa Jessego pomogły, jednak nie miałem jeszcze okazji, by sprawdzić jego pomysły w praktyce.

To był kiepski czas w mojej karierze zawodowej, a wtedy praca właściwie była całym moim życiem. Po czterech latach w FBI, a wcześniej pięciu w marines i czterech w Naval Academy, tak samo umiałem ratować Amerykę, jak umiałem latać. Moje marzenia legły w gruzach, więc nie miałem nic do stracenia. Coś mi się przestawiło w głowie i uznałem, że wystarczy, jeśli w danym momencie pomogę choćby jednej osobie. Czyli ani kapitulacja, ani objawienie. To była obietnica, którą kiedyś, dawno, złożyłem sam sobie i o której zapomniałem w pogoni za wielkimi dokonaniami. Zacznę od Leo. Jeśli będzie wystarczająco trzeźwy, by się na to zgodzić.

Trzeźwy był, ale chyba miał potwornego kaca i nie mógł się doczekać, kiedy zacznie pracować na kolejnego. Świeciło zimowe słońce, sadza przykryła śnieg czarnym obrusem, a mroczny, przesycony kwaśnym smrodem bar, gdzie się spotkaliśmy, wydał mi się odbiciem moich niepowodzeń i nieszczęścia, które nawiedziło Amerykę. Usiadłem. Leo miał tak smętną minę i twarz naznaczoną takim bólem, że zapomniałem o pytaniach, które sobie przygotowałem, i wypaliłem:

– Mogę coś dla ciebie zrobić?

Nie odpowiedział, a ja też milczałem, bo już opuściła mnie cała energia. W końcu się odezwał.

– Wiesz, jak się przedłuża wizę?

Pokiwałem głową. Wtedy opowiedział mi o „Lwie", jak go nazywano w rosyjskiej tajnej policji. Przydomek zawdzięczał potężnej budowie ciała i wrodzonej sile. Po wojnie, kiedy opuścił obóz dla przesiedleńców, nie mógł znaleźć pracy. Był zmuszony robić dla KGB rzeczy, które każdego zdrowego na umyśle człowieka przepełniłyby wstydem do końca życia. Przyrzekł sobie, że pewnego dnia odpokutuje, ryzykując wszystko dla wolności, której prawie nie zaznał. Usiłując to zrozumieć, zadawałem głupie pytania o poczucie winy dręczące tych, którzy ocaleli z koszmaru. Wyglądało na to, że moja naiwność go bawi.

– Młody człowieku, nie chodzi o to, że przeżyłeś, chodzi o to, co robiłeś, by przeżyć. Dopuścić się lekkiej manipulacji, tu ukraść kawałek chleba, tam znaleźć kryjówkę, w której nie ma miejsca dla innych… Przeżyją nie ci silni, młody przyjacielu, ale ci przebiegli.

Jedyny syn Leo zginął na wojnie w Afganistanie, jego pierwsza żona zmarła na raka piersi, a większość pieniędzy zabrali mu biurokraci, którzy przetrwali rozpad Związku Radzieckiego, jednocząc się z gangsterami. Jego całą rodziną była druga żona i wnuk, Wiktor, który pracował jako kurier rowerowy. W zamęcie 11 września potrącił go samochód. Przez dwanaście godzin leżał na poboczu i nawdychał się tyle trującego dymu, że płuca wypełniła mu woda zmieszana z krwią. Miałem pewne wyobrażenie, co to znaczy, bo wówczas też uszkodziłem sobie płuca.

Towarzystwo ubezpieczeniowe Leo zalały wnioski od poszkodowanych 11 września. Leo wydał ostatnie pieniądze na leczenie, nie mając pewności, czy dostanie zwrot z polisy, a w dodatku wnukowi kończyła się wiza.

– To Wiktora wtedy słyszałem u ciebie w domu?

Skinął głową.

– Wiktor jest przerażony. – Głos mu się łamał z rozpaczy. – Jeśli odeślą go do Rosji, to będzie koniec jego leczenia.

Postawiłem mu drinka.

– Mam trochę znajomości – powiedziałem. – Zobaczę, co się da zrobić.

Jakoś wyczuł, że mówię prawdę.

– Odwdzięczę się – zapewnił.

Nie czułem się do niczego zmuszony. Byłem wolny – w najbardziej amerykański sposób. Obiecałem, powodowany więzią osobistą, z własnej woli, nie z nakazu władzy czy religii, i nic tego nie zmieni. Leo wychylił drinka i oznajmił, że pozna mnie „z innym członkiem klubu” – chodziło o kontrwywiad – który prawdopodobnie ma informacje

dotyczące tajnych komórek Al-Kaidy na obszarze dawnego Związku Radzieckiego. Wyglądało na to, że nawiązaliśmy relację opartą na zaufaniu. Nie czułem się zmanipulowany, podobnie Leo.

– *Dowieriaj, no prowieriaj* – powiedziałem.

Stuknęliśmy się szklaneczkami i Leo powtórzył za mną: ufaj, lecz sprawdzaj.

Jego wzmianka o Al-Kaidzie prawdopodobnie zaskoczyła mnie w takim samym stopniu, jak moja deklaracja zaskoczyła jego. Obaj wiedzieliśmy, że będziemy współdziałać, by pomóc jego wnukowi, więc mamy jeden cel. Wiedzieliśmy też, że będę miał masę czasu, by sprawdzić, czy Leo jest wiarygodny – i *vice versa* – gdyż leczenie Wiktora potrwa co najmniej rok. Nigdy nie wątpiłem, że Leo jest kompetentny, a z troski o wnuka będzie działał naprawdę gorliwie. Byłem pewien, że gdy rozwiążę problemy wizowe Wiktora i pomogę znaleźć federalne programy opieki medycznej dla ofiar ataku 11 września, Leo szybko nabierze przekonania, że może na mnie polegać.

Kiedy odkryłem jego inne oblicze, pomyślałem, że pod tymi zewnętrznymi bliznami kryje się wrażliwy, mądry człowiek o głęboko zranionym sercu – który jednak nie stracił jeszcze nadziei. Wiedziałem, że działa jak człowiek, który przeżył potworności, że dar przetrwania – mimo poczucia winy, jakie miał z tego powodu – może przekazać innym, których świeże rany wciąż krwawiły.

Jesienią i zimą 2001 roku – wydaje się, że to było tak niedawno – wielu Amerykanów po raz pierwszy poczuło gorzki smak bezbronności, z którym reszta świata zmaga się każdego dnia. Były nas miliony. Staraliśmy się ukrywać naszą poobijaną psyche, próbując uporać się z niedawną przeszłością i wyczołgać się na powierzchnię, by zacząć jeszcze raz, odnaleźć w innych to, co najlepsze, i nie drżeć, że przydarzy się najgorsze. Między innymi dlatego wierzyłem, że Leo posłuży mi za przewodnika w najważniejszym zadaniu mego życia. I tak narodziła się nasza przyjaźń.

Operacja Al-Kaida była tylko początkiem i niemal natychmiast doprowadziła do wydarzeń, które mogły wyrządzić znacznie większe szkody niż ataki na WTC. Kiedy to nastąpiło, byłem wdzięczny, że mam u boku przewidywalnego człowieka, na którym mogę polegać. Jestem pewien, że Leo myślał podobnie. Nawet nie musiałem go pytać.

## Nowe otwarcie

Mroczne dni po 11 września były coraz odleglejsze, nie mówiono już o „końcu historii", wróciliśmy do „dziejowych wydarzeń" i wkroczyliśmy w nowoczesną wersję mroków średniowiecza.

Jedenasty września na zawsze zapadł w umysły Amerykanów. Stanowi cząstkę teraźniejszości, jej surrealistycznej sfery, w której czas mierzy się, odpowiadając nie tyle na pytanie: „kiedy?", ile na pytania: „kto?", „co?" i „dlaczego?".

Mówi się, że jeśli zapominamy o historii, jesteśmy skazani na jej powtórkę. Skoro więc atak 11 września zapadł w pamięć tylu osobom, powinniśmy czuć się bezpiecznie. Jednak historia zawsze będzie się powtarzać, nieważne, jak dobrze ludzkość zapamięta minione wydarzenia. Jesteśmy tylko ludźmi. Uczymy się podczas tych krótkich, cennych chwil, kiedy sądzimy, że doszliśmy już do kresu historii. Teraz ze smutnym przekonaniem możemy stwierdzić, że historia nigdy się nie kończy, ponieważ ludzkość będzie ciągle powtarzać te same błędy.

Czy mój system – jakikolwiek system – może temu zaradzić? Nie. Na pewno nie na skalę globalną, na pewno nie raz na zawsze. Nie ma takiej możliwości. Jednak niektórym ludziom pomoże uniknąć powtarzania dawnych błędów. Na początek tylko tyle – i aż tyle – ale to wystarczy, przynajmniej chwilowo.

To dla ciebie szansa, czytelniku. Może – dzięki pracy i szczęściu – okaże się, że właśnie nadchodzą najlepsze chwile w twoim życiu?

## Podsumowanie

**Kluczowe zdanie**:

Agenci nie zakładają niczego, dopóki nie zbiorą obiektywnych, dających się sprawdzić, racjonalnych danych, wolnych od emocji – w tym od najbardziej niszczącego uczucia, jakim jest strach.

**Kluczowe przesłanie**:

„Odczytywanie ludzi" – za pomocą naukowych danych behawioralnych, które pozwalają przewidzieć, jak ludzie będą działać – zostało obciążone tyloma mitami i kwestiami natury moralnej, że jego praktyczne cele zniknęły z pola widzenia. **Jednak każdy może w ciągu kilku dni opanować podstawowe umiejętności „odczytywania ludzi". Dzięki temu zdobędzie cenną wiedzę, niezwykle przydatną zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.**

**TWARDE PRAWDY O PRZEWIDYWANIU LUDZKICH ZACHOWAŃ**

- ✓ **Zmienność**: zachowanie prawie każdego człowieka zmienia się na przestrzeni lat, zależnie od sytuacji i stopnia kontrolowania własnego życia.
- ✓ **Bezkarność**: osoby obdarzone władzą – która zmniejsza ich przewidywalność – czują niekiedy pokusę, by zachować się niewłaściwie, i często jej ulegają.
- ✓ **Bezbronność**: najłatwiej prognozować zachowanie ludzi bezbronnych, gdyż są najbardziej przewidywalni.
- ✓ **Ignorancja**: ludzie często zwodzą innych, popełniając „uczciwy" błąd, polegający na tym, że nie zdają sobie sprawy z własnych ograniczeń.
- ✓ **Zasada 50 procent**: najczęstsze sposoby przewidywania zachowań ludzkich – nieoparte na naukowych danych behawioralnych – w połowie przypadków są błędne.
- ✓ **Intuicja**: przeważnie okazuje się zawodna, kiedy kierujemy się nią, by przewidzieć czyjeś zachowanie.
- ✓ **Pozory**: ludzie, którzy w wielu sytuacjach zachowują się podobnie do ciebie, wcale nie są bardziej przewidywalni niż inni.
- ✓ **Trwałość**: długotrwałe relacje – obojętnie, czy wynikają z wyboru, czy z okoliczności – sprawiają, że obie strony są bardziej obliczalne i przewidywalne.
- ✓ **Postrzeganie**: przewidując czyjeś zachowanie, należy opierać się na tym, jak ten ktoś postrzega daną sytuację – obojętnie, jak ty na nią patrzysz.

✓ **Upór**: najwięksi manipulatorzy często przywdziewają maski cnotliwych i wiarygodnych.

✓ **Zaufanie**: zaufanie oparte na obiektywnym, widocznym działaniu, które dowodzi uczciwości i transparentności, jest najcenniejszym i najważniejszym elementem relacji międzyludzkich.

## SZEŚĆ SYGNAŁÓW POZWALAJĄCYCH PRZEWIDYWAĆ ZACHOWANIE CZŁOWIEKA

1 **Inwestowanie w cudzy sukces**: wiara osoby, która cię popiera, że razem skorzystacie na twoim sukcesie.

2 **Trwałość:** przekonanie, że wasze relacje będą długotrwałe.

3 **Wiarygodność:** namacalne, widoczne zaangażowanie i kompetencje.

4 **Czyny:** obecne zachowanie spójne z postępowaniem w przeszłości.

5 **Język:** drugi człowiek potrafi się komunikować bez osądzania kogokolwiek, w sposób bezstronny, głęboki i nakierowany na ciebie.

6 **Zrównoważenie:** dojrzałość emocjonalna, odpowiedzialność i spójność, brak skłonności do manipulowania innymi i cech autodestrukcyjnych.

CZĘŚĆ DRUGA

# SZEŚĆ SYGNAŁÓW
## POZWALAJĄCYCH PRZEWIDYWAĆ ZACHOWANIE CZŁOWIEKA

# 3

# BUDUJ PANCERNE SOJUSZE

**Sygnał 1: INWESTOWANIE W CUDZY SUKCES**

Czy dana osoba wierzy, że skorzysta na twoim sukcesie?

*18 marca 2002, godz. 9.00*

*Marcowe szaleństwo*

– Tak?

Właśnie w ten sposób wnuk Leo odebrał telefon. Powiedział to bezbarwnym tonem, bez cienia zainteresowania, więc zrozumiałem, że wyświetla mu się, kto dzwoni, czyli wie, że to ja.

– Cześć, Wiktor. Jest dziadek?

– Tak. – I cisza.

Dzieciak – zatwardziały Rosjanin – nienawidził mnie, mimo że pomogłem mu w zdobyciu wizy i w leczeniu. Wiktor wiedział o moich działaniach wystarczająco dużo, by zepchnąć moją karierę zawodową na bezdroża, jednak nie przejmowałem się tym, bo przecież nie leżało to w jego interesie. Dziadek Wiktora zaangażował się w moje poczynania, licząc, że odniosę sukces, na którym i on skorzysta, a ja z kolei wspierałem jego. Położenie Wiktora było jasne: jeśli zadrze ze mną,

napyta biedy dziadkowi, którego nie tylko się bał, ale też kochał nade wszystko. Mogłem sobie pozwolić na optymizm. Wiktor stopniowo się do mnie przekona, jak to bywa między obcymi, którzy mają świadomość, że czeka ich długotrwała relacja.

Niektórzy mogą widzieć w tym okazję do wywierania nacisku, do manipulacji, a nawet szantażu emocjonalnego, jednak dla mnie podstawą było zaufanie. Wszyscy trzej, czy nam się to podobało, czy nie, ugrzęźliśmy w tym tragicznym momencie historii Ameryki, więc każdy z nas wiedział, co uczynią pozostali.

– Jak idzie leczenie? – spytałem.

– Nie wiem.

– U mnie w porządku – rzuciłem.

I jego, i mnie leczono z powodu zatrucia płuc i chronicznego kaszlu, co było następstwem wdychania toksycznych oparów w strefie zero. Patrząc wstecz, dochodzę do wniosku, że tamta terapia ocaliła mi życie. W ciągu siedmiu miesięcy od ataku zmarło około tysiąca osób, niektórzy w wyniku poważnych obrażeń, niewydolności narządów, zapalenia płuc. Część popełniła samobójstwo – między innymi mój kolega z pracy. Dużo więcej osób chorowało i cierpiało, a wiele z nich wkrótce umrze.

To, że pomogłem Wiktorowi, umocniło moją przyjaźń z Leo, jednak Wiktor, który nienawidził statusu imigranta i któremu nie spełnił się amerykański sen, wciąż widział we mnie ambitnego, bezwzględnego drania, przypisując mi winę za to, że jego dziadek został zdrajcą. Rozumiałem, że on tak właśnie to postrzega. Już wtedy nauczyłem się, jak – ze względów strategicznych – ignorować własny punkt widzenia, kiedy to konieczne, i patrzeć na siebie z niechęcią, jak ci, którzy mnie nie lubią. Jest to bolesne ćwiczenie z samoświadomości, jednak gdy potrafisz wznieść się ponad własne ego, naruszyć wewnętrzną potrzebę bezpieczeństwa i spojrzeć na siebie cudzymi oczami, zyskujesz wirtualną zdolność prześwietlania innych. Pojmujesz, dlaczego czują się tak a nie inaczej, i wiesz, czego od ciebie potrzebują. Bardzo często

chodzi o coś, co w swoim mniemaniu już im dajesz. Jednak liczy się nie twoje przekonanie, ale to, jak oni to widzą. Jeśli wejdziesz w ich umysły, pojmiesz, co według nich leży w ich interesie, a kiedy to wiesz, możesz przewidzieć, jak postąpią.

– Drogi przyjacielu! – Leo przejął słuchawkę. – Co mogę dla ciebie zrobić?

Jego głos brzmiał zupełnie inaczej niż w przykrych początkach naszej znajomości. Zniknął akcent z Queens, a pojawił się ciepły ton, pogłębiony miękkim rosyjskim zaśpiewem, który brzmiał tak przyjemnie. Skąd ta zmiana? Może miał skłonność do „szufladkowania", podświadomego psychologicznego sposobu ochrony, stosowanego przez wiele osób, które pragną uniknąć bezpośredniego mierzenia się z bolesnymi emocjami. Często wskazuje na to sposób mówienia, dobór słów, ton głosu. Może poprzednio chciał się zaprezentować jako twardy Rusek z Nowego Jorku, bo mnie nie znał. Jakkolwiek było, słyszałem uśmiech w jego głosie, co zawsze jest dobrą oznaką, mimo że niewidoczną.

Gdy „odczytujesz ludzi", zwykle najwięcej się dowiesz dzięki rozmowie. Rozmowa niesie dane dotyczące słownictwa i sposobu mówienia, przekazuje fakty oraz informacje niewerbalne płynące z mowy ciała. Bardzo często staje się kopalnią wiedzy, nawet jeśli to tylko rozmowa telefoniczna, bez kontaktu wzrokowego. Rozmowa twarzą w twarz daje lepsze rezultaty – człowiek jest zwierzęciem społecznym – a znaczna większość z nas wystarczająco dobrze rozpoznaje sygnały pozawerbalne, by orientować się, co czują inni. I co więcej: niekiedy możesz sprawić, by rozmówca, wiedząc, że nikt go nie obserwuje, stał się bardziej bezpośredni i otwarty. Zawsze chodzi o zbieranie danych i wykorzystywanie tego, co się najlepiej sprawdza.

Leo mówił przez kilka minut, aż wreszcie musiałem przejść do rzeczy.

– Leo, tkwimy w gównie – oznajmiłem. – Rząd właśnie wyrzucił sześćdziesięciu rosyjskich dyplomatów, a są wśród nich nasi ludzie. –

Czyli ludzie, na których obaj polegaliśmy, dostarczający nam informacji: jego obiekty, które przekazał mnie.

– To przez Hanssena? – Miał na myśli Roberta Hanssena, agenta FBI, który został aresztowany pod zarzutem przekazywania Rosjanom tajnych informacji.

– Tak, przez niego. Musimy odbudować całą siatkę. I to w fatalnych okolicznościach.

W FBI byliśmy wściekli na Departament Stanu za masowe wydalenie rosyjskich dyplomatów – nazwaliśmy to „marcowym szaleństwem". W niektórych przypadkach Leo poświęcił nawet kilkadziesiąt lat, by nawiązać odpowiednie kontakty. Nie czułem się kompletnie przybity tylko z jednego powodu: agenci są uczeni – podobnie jak chcę nauczyć teraz ciebie – by nie rozwiązywać problemu, dopóki nie zyska się pewności, że problem naprawdę istnieje. Jednak przyznam, że byłem poruszony. Mocno poruszony.

– Spotkamy się w klubie? – spytał Leo.

Chodziło o klub dla Rosjan, który prowadził trochę dla zarobku, a częściowo po to, by nawiązywać nowe kontakty.

– Może być po wpół do szóstej? Mam gorącą linię z Mistrzem Jedi, staramy się minimalizować straty. – Wiedział, że chodzi o Jessego. – Właśnie nam dołożyli współpracę przy śledztwie dotyczącym Hanssena, mamy go sprawdzić od jego pierwszych dni w Nowym Jorku.

Wiedziałem, że Leo nie znosi mieszania przyjemności z interesami, ale też zawsze dostosowywał się do mojego planu dnia, jakby nie miał własnych zobowiązań.

– Wpół do szóstej, świetnie! – usłyszałem.

– Nie będzie nam łatwo odbudować siatkę – powiedziałem.

– Nie będzie – potwierdził z goryczą w głosie. Często słyszałem taki ton po jedenastym września. – Ale musimy to zrobić. Razem.

Wtedy jeszcze nie wiedziałem, że analitycy behawioralni uważają, iż przekonanie, że cudzy sukces leży w twoim interesie jest fundamentem

zaufania. Wiedziałem tylko, że kiedy nawiązał do naszych wzajemnych i wspólnych zobowiązań, poczułem się bardzo dobrze.

– Znam faceta, który może pomóc – oznajmił Leo. – Zaczniemy od niego i zobaczymy, do kogo nas doprowadzi.

To niosło spore ryzyko, ponieważ wymagało od agenta ogromnego zaufania: w kontaktach z obcym człowiekiem stawiał na szali całą karierę zawodową, a niekiedy nawet życie. Mogło też godzić w bezpieczeństwo Stanów Zjednoczonych. Jednak przyjąłem śmiały pomysł Leo, może z desperacji. Jego błyskotliwość dostarczyła mi wiedzy porównywalnej z pracą doktorską.

## W tym szaleństwie jest metoda

Zamknąłem gabinet i pokonałem pięć kondygnacji – schodami, żeby wypalić stres – na dwudzieste piąte piętro, gdzie czekał Jesse, ledwie widoczny zza sterty dokumentów dotyczących Hanssena. Przez kilka lat Jesse pracował z nim nad grupą Rosjan, więc mieliśmy nadzieję, że wspólnie natrafimy na coś przełomowego – i to szybko: w ciągu dziewięciu godzin – co pozwoli ustalić, czy Hanssen już wcześniej nawiązywał kontakty z Rosjanami.

– Przyjrzyj się – rzucił Jesse, kiedy wszedłem.

Wyjął z kieszeni ćwierćdolarówkę, zakręcił nią na podłodze i przyglądał się, jak wirując, zmierza ku środkowi pokoju. Podłoga aż się uginała pod tonami akt, które wkrótce miały zniknąć. Góry dokumentów w końcu zostały zdigitalizowane i FBI wkroczyło w epokę cyfrowego zapisu danych, obiecującego „znacznie lepsze zabezpieczenie poufnych informacji". Czyż to nie ironia?

Jesse patrzył, jak moneta nabiera prędkości, odbija się o stos papierów pod przeciwną ścianą, zatrzymuje się i przewraca.

– Wiesz, co mi to pokazuje? – spytał.

Czekałem na kolejną mądrość życiową.

– Mamy zbyt dużo cholernej roboty papierkowej – oświadczył.

Jesse był jednym z najczęściej odznaczanych pracowników agencji, prowadził koronkowe operacje wywiadowcze na trzech kontynentach, ale bardziej polegał na relacjach międzyludzkich niż na dokumentacji. Ja sam nie miałem sprawdzonej sieci współpracowników, usiłowałem więc przyswoić sobie jego metody, by pogrupować dane osobowe w spójny system. Kocham systemy, gdyż można je opisać w prostych podręcznikach, stojących obok książek typu *Kontrwywiad dla początkujących* (to coś dla mnie). Na owym etapie życia zdążyłem się już napatrzeć na systemy zmieniające kulturę pracy całych kompanii, a nawet krajów.

Cenię siłę systemów także dlatego, że przekładają emocje na logikę i eliminują uczucia dla ich – owych uczuć – dobra. Każdy coś czuje, jednak w poważnych sytuacjach, takich jak w kontrwywiadzie, emocje, które przesłaniają logikę, mogą być śmiertelnie niebezpieczne. Zbyt łatwo dać się ponieść uczuciom, stracić czujność i doprowadzić do zamieszania, którego nie da się opanować.

– Popatrz na to. – Jesse wręczył mi pobazgrany artykuł na temat Hanssena.

Tekst ukazał się kilka tygodni wcześniej, zaraz po aresztowaniu Hanssena, który wpadł przez pięćdziesiąt tysięcy dolarów, część wynoszącego milion czterysta tysięcy dolarów wynagrodzenia od Rosjan, płatnego w gotówce i w diamentach.

Za taką sumę wystawił rosyjskiemu odpowiednikowi FBI dziewięciu podwójnych amerykańskich agentów, z których trzech stracono, a egzekucję poprzedziły przesłuchania, zapewne bolesne. Sprzedał też Rosji informacje o amerykańskich działaniach na wypadek wojny jądrowej oraz wykrywające szpiegowskie urządzenia technologie, które rosyjski agent przekazał Osamie bin Ladenowi.

Przejrzałem *dossier*. Dokumentowało liczne zdrady małżeńskie Hanssena i jego niezaspokojone pragnienie przypodobania się ojcu.

Spytałem Jessego, czy zrobił notatki o możliwej wcześniejszej współpracy Hanssena z Rosjanami.

– Nie, ale wszystko mam tutaj – odparł, pukając się w głowę.

To mi wystarczyło.

– Wiem tyle, ile widzę – ciągnął Jesse. – A jest tego całkiem sporo, jeśli umiesz patrzeć. Hanssena mogę krótko określić tak: samolubny, ogarnięty paranoją fiut. Przez cały czas, kiedy z nim pracowałem, nigdy z nikim się nie zbliżył. Cholera, nawet lunch jadał sam. Żadnych więzi. Żadnej lojalności. Nawet wobec osób, które chciały się z nim zaprzyjaźnić. Wyraźnie starał się pokazać, że tu nie pasuje, więc oczywiście nie pasował. Miał wszystkich w dupie, wszystkich z wyjątkiem siebie, i nie krył się z tą opinią, przekonany, że dzięki temu zyskuje popularność. Zawsze był na coś wkurzony, wiecznie podejrzewał, że jest prześladowany, i zachowywał się tak, jakby był bystrzejszy niż reszta ekipy. Nigdy nie wiedzieliśmy, czego się po nim spodziewać. Kiedy ktoś postępuje jak paranoik, inni, w kontaktach z nim, też dostają paranoi.

– Zdradził, bo czuł urazę?

– Ludzie zbyt leniwi lub zbyt wypaczeni, żeby myśleć, wszystko biorą do siebie i w końcu rozum im się gotuje.

Jesse podał mi akta starej sprawy prowadzonej przez Hanssena. Były opatrzone komentarzami jego przełożonego. Wielkie czerwone litery krzyczały: „TO ŚMIECI!” oraz: „A SKĄD TO WIESZ?!”.

– Cały Bob. – Jesse pokiwał głową. – Nawet przełożeni mu nie ufali. A jednak nikt nic nie powiedział. Nigdy.

– Czemu? Albo konkretnie: czemu ty nic nie mówiłeś?

Niektórzy odebraliby takie pytanie jako policzek, a Jesse po prostu odpowiedział.

– Jak to zwykle bywa. Wątpliwości trzeba interpretować na korzyść podejrzanego. Nie rób zamieszania! Myślenie grupowe: wszyscy inni go tolerują, więc musi być w porządku. A gdy w końcu awansował, było mu

dziesięć razy łatwiej okazywać, jakim jest dupkiem. Zawsze tak się dzieje. Niemniej Hanssen nie był żadnym superszpiegiem. Tylko dobrze dbał o własny tyłek. – Nachmurzył się. – Żałuję, że kiedy tu przyszedłem, jak ty teraz, nikt nie wziął mnie na bok i nie przestrzegł: „Agent FBI nie tłumaczy wątpliwości na niczyją korzyść".

Nikt mi tego nie mówił i kłóciło się to z moim wewnętrznym poczuciem dobra. Jesse dostrzegł powątpiewanie na mojej twarzy.

– Ludzie muszą sobie zasłużyć na zaufanie agenta – ciągnął. – Zbiera o nich informacje, nieważne, z kim ma do czynienia. Dzięki temu podejmuje decyzje oparte na faktach.

Przyznam, że zabrzmiało mi to cynicznie. Popatrzył na mnie w ten dziwny sposób, jakby czytał mi w myślach – może odbierał sygnały pozawerbalne – i dodał:

– Nie podoba ci się to, co słyszysz? Wolisz ufać ludziom.

– Chyba jak wszyscy?

– Już nie. Przynajmniej nie w tym kraju.

I z tym smutnym odniesieniem do nowego nieporządku świata po 11 września, zabraliśmy się do spisywania informacji, które odkryliśmy w archiwum.

Dopiero co pożegnałem się z dominującą w latach siedemdziesiątych filozofią dzieci kwiatów i z patrzącego wielkimi oczami na świat niewiniątka przeobrażałem się w kogoś, kto ma nadzieję, że wkrótce zasłuży sobie na zaufanie kolegów i swojego kraju. Oswajałem się z taką perspektywą w waszyngtońskiej ekspozyturze FBI, gdzie prowadzone było dochodzenie w sprawie Hanssena. Właśnie tam nauczyłem się – a później uzupełniałem tę wiedzę w wielu innych miejscach – że mądrze jest ufać każdemu, przynajmniej nim zacznie mówić, co zwykle następuje niemal od razu. Jeśli wiążesz z kimś poważne plany, to w tym momencie musisz zacząć myśleć jak analityk behawioralny FBI: racjonalnie i obiektywnie. Musisz widzieć ludzi takimi, jacy są, nie dopuszczając do tego, by strach, zaangażowanie czy zwykłe lenistwo przesłoniły ci trzeźwe spojrzenie.

Jeśli ludzie mówią właściwie, postępują właściwie i okazują właściwe zamiary, ufaj im. Niektórym z nich powierzysz swoje życie. Ale tylko niektórym. I dobrze, bo nie urodzili się po to, byś im powierzał własne życie. Ich życie – ich sprawa, twoje życie – twoja sprawa. Nie są przekonani, że twoja obecność w ich życiu zmieni cokolwiek. Musisz jedynie, biorąc pod uwagę fakty, zorientować się, do czego dążą. Jeśli nie łączy was wspólny cel, niech tak będzie. Masz podstawy, by nadal wierzyć, że zrobią to, co leży w ich interesie, i spokojnie mogą pozostać twymi sprzymierzeńcami, nawet jeśli współzawodniczycie. Nieustannie tak się dzieje. Przy odrobinie pokory i zdrowego rozsądku, możesz zbudować z rywalem relację, która potrwa znacznie dłużej niż jakakolwiek doraźna rywalizacja. Bądź elastyczny. Nauczyłem się tego w marines. Jedno nasze motto brzmiało: *Semper Gumby*, zawsze giętki.

Niewiele osób chce cię skrzywdzić. Po prostu troszczą się o siebie i o rodzinę – tak jak ty – więc osądzanie ich stoi w sprzeczności z twoim interesem. Jeśli nie odpuścisz, zniszczysz szanse wzajemnego wspierania się na drodze do sukcesu, bo krytyczną postawę można wyczuć na kilometr.

Ludzie się zmieniają, okoliczności też – i bywa, że ktoś, kto cię kiedyś odrzucił, teraz chce zainwestować w twój sukces. To zawsze ekscytuje, gdyż jest doskonałym zaczątkiem i barometrem wspólnych interesów. Kiedy ktoś uzna, że twój sukces jest zarazem i jego sukcesem, zyskuje potężną motywację, by robić dla ciebie, co tylko może. W życiu zawodowym to najsilniejszy bodziec do współpracy, a w prywatnym – spoiwo rodziny.

Z mojego doświadczenia wynika, że zaledwie jedna piąta ludzi, którzy wydają się podzielać moje cele, to ci, z którymi jest mi po drodze do sukcesu. Wielu pozostałych nie śpieszy się z okazywaniem zaufania, bo kiedyś się sparzyli. Tę powściągliwość można postrzegać jako cechę negatywną, ale z drugiej strony dowodzi ona inteligencji i szczerości. Zaufanie to świętość, wiążą się z nim wzajemne zobowiązania. Nie powinno się nim szafować bez umiaru, jeśli traktuje się je poważnie.

Wiele osób nabiera zaufania do innych powoli i stopniowo, co zwykle świadczy o przezorności. Jednak niekiedy chęć „zainwestowania" w drugiego człowieka – wyrażana słowami, czynami i intencjami – okazuje się tak wielka, że można mówić o zjawisku, które nazywam „zaufaniem od pierwszego wejrzenia".

## Negatywne przesłanki dotyczące inwestowania w cudzy sukces

Każda przesłanka odnosząca się do zaufania lub jego braku – określana tu jako „negatywna przesłanka" – może do ciebie dotrzeć, gdy zwrócisz uwagę na następujące elementy:

**Komunikacja werbalna**:
: co ktoś mówi i jak to mówi.

**Przekaz pozawerbalny**:
: mowa ciała, która potwierdza przekaz lub wywołuje w tobie wątpliwości.

**Czyny**:
: działania obecne i przeszłe, utrwalone w powszechnie dostępnych i prywatnych źródłach informacji.

**Zamiary**:
: deklarowane lub zaobserwowane plany, które pokazują względny stopień zgodności z twoimi celami i marzeniami.

Oznaki nieufności zwykle mówią mniej niż sygnały świadczące o zaufaniu, gdyż są bardziej dwuznaczne i można je różnie interpretować. Negatywne przesłanki mogą wypływać z braku zainteresowania tobą lub z drobnego nieporozumienia.

Aby objaśnić sygnały mówiące, czy dana osoba chce „inwestować" w ciebie, zaczniemy od negatywnych przesłanek. Trudno ich nie dostrzec, bo po prostu są przykre. Opisane tu objawy braku zaufania występują bardzo często, ale mają tysiące odmian. Pozwolą ci jednak zorientować się, co płynie z treści i tonu innych oznak, które mogą dotyczyć właśnie ciebie, skoro każdy z nas zachowuje się różnie w różnych sytuacjach.

**OSTRZEŻENIE:**

**Kiedy masz do czynienia z najpowszechniejszymi oznakami braku zaufania, nie zakładaj od razu najgorszego. Mogą one być mylące, a łatwo dać się ponieść emocjom. Zachowaj zdrowy rozsądek i nie bierz wszystkiego do siebie, dopóki nie będziesz mieć twardych faktów. A nawet jeżeli fakty dowodzą, że ktoś nie chce w ciebie „zainwestować", i tak postaraj się jak najlepiej wykorzystać daną sytuację. Spróbuj rozwiązać problem, a gdy się nie uda, ruszaj dalej i otwórz się na zmiany.**

Jeśli się nauczysz, jak z optymizmem podchodzić do każdej nowej sytuacji, inaczej spojrzysz na życie. W analizie behawioralnej – odmiennie niż w naukach ścisłych, matematyce czy fizyce – pozytywne nastawienie, okazywane roztropnie i z energią, zmienia na lepsze niemal wszystko.

## DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących inwestowania w twój sukces

1. **Przełożeni pomijają cię w awansach i promują któregoś z twoich współpracowników.** To często najmocniejsza negatywna przesłanka, jasno pokazująca, że szef, od którego zależy twój awans, nie jest przekonany, iż najlepiej przyczynisz się do poprawy jakości jego życia. Jeśli zdarzy się tak raz, może nie znaczyć nic. Ale kilka razy to już jasny przekaz: zacznij pomagać innym – a szczególnie szefom – albo znajdź sobie nową pracę. Chyba że szukają dla ciebie czegoś lepszego.

2. **Szefowie podkreślają, jak bardzo się od nich różnisz.** O la la! Przeciwności wcale się nie przyciągają! One się odpychają! Przełożeni mówią ci jasno: nigdy nie dołączysz do naszego stada, chyba że zaczniesz polepszać nasze życie. A jak nie, to jesteś nam niepotrzebny. Czytelne ostrzeżenie. Spytaj, tylko otwarcie, w jaki sposób możesz „polepszyć życie" szefów. Jeśli sądzisz, że dasz radę, to przynajmniej spróbuj. Jeżeli nie, zachowaj klasę i odejdź, kiedy tobie będzie pasowało i w swoim stylu.

3. **Nie uczestniczysz w spotkaniach, na które szefowie zapraszają twoich współpracowników.** Oj, niedobrze. To jedna z najgorszych przesłanek. Oczywiście uważają, że nie jesteś potrzebny. Może dlatego, że nie dajesz z siebie wszystkiego, by pomagać innym dawać z siebie wszystko. Jednak to wcale nie jest oczywiste. Kiedy byłem młody i niedoświadczony, często robiłem z tego problem, co tylko pogarszało sprawę. A jeśli te zebrania nie są dla ciebie? Zorientuj się, co jest dla ciebie, i zacznij działać tak, by

przyczynić się do sukcesu swoich szefów i współpracowników. Nikt nie wykluczy cię ze spotkania, jeśli uzna, że pomożesz popchnąć jego sprawę.

4. **Zwierzchnicy wyolbrzymiają znaczenie twoich drobnych potknięć.** Prawdopodobnie szukają powodu, by się ciebie pozbyć, najpewniej nie wierząc, że twoja obecność w zespole sprzyja ich karierze. W wielu firmach kariera jest ściśle związana z osiągnięciami działu albo całego przedsiębiorstwa, dlatego poczucie osobistego interesu może zostać rozciągnięte na firmę. Kiedy pomagasz innym, a tym samym firmie, inni będą bagatelizowali twoje błędy. Dowiedz się więc – najlepiej od osoby, która cię krytykuje – o co chodzi, i zareaguj stosownie do faktów, zamiast kierować się swymi obawami.

5. **Bezpośredni przełożony mówi, że w innych działach lepiej byś się sprawdził.** Jeśli słyszysz to od zwierzchnika, który nie okazuje, że jest zainteresowany twoim sukcesem, to pewnie nie dostaje od ciebie tego, na czym mu zależy. Bierz się do roboty, i to zaraz, bo on sądzi, że będzie mu lepiej bez ciebie. Jednak jeśli mówi tak ktoś, kto w ciebie „zainwestował", łap okazję. Powiedz, o czym marzysz. Tak czy owak – bądź pozytywnie nastawiony. Jeśli ktoś szuka nieszczęścia, zwykle je znajduje, a niekiedy sam do niego doprowadza.

6. **Słuchając twoich pomysłów, zwierzchnik przekazuje ci negatywne sygnały pozawerbalne.** To przesłanka o kluczowym znaczeniu, ponieważ przekaz pozawerbalny często mówi znacznie więcej niż słowa. Najłatwiej zauważyć takie negatywne sygnały jak błądzenie wzrokiem, zaciskanie warg, marszczenie brwi i unikanie patrzenia w oczy, brak uścisku dłoni i uśmiechu. Mam zasadę: obserwuję wyraz twarzy, który ujawnia więcej niż inne sygnały pozawerbalne, bo twarz mówi o wszystkim! Za większością tych pozawerbalnych przekazów kryje się przesłanie: „Ani słowa więcej! Nie pomożesz mi osiągnąć tego, na czym mi obecnie najbardziej zależy".

7. **Szef pyta cię, czy naprawdę coś zawaliłeś.** Oj, niedobrze. Małe pole manewru. Obojętnie, ile prawdy kryje się w plotkach, kierownictwo nie powinno ich słuchać ani wykorzystywać przeciwko podwładnym. To bierna agresja. Ale jeśli pyta cię o to ktoś, kto bardzo cię ceni, podziękuj za ostrzeżenie.

8. **Rozmawiasz z przełożonym, a on w tym czasie wysyła SMS-y lub maile albo odchodzi, kiedy ty wciąż mówisz.** Jeśli nie jest to jakaś sytuacja kryzysowa, kiedy dobre maniery idą w kąt, oznacza to, że nic go nie obchodzi twoja kariera. Najgorzej, kiedy oddala się, gdy jeszcze coś mówisz. To obraźliwe. Jeżeli postępuje tak w obecności osób trzecich, właśnie otrzymałeś pocałunek śmierci. Jasne, że nic dla szefa nie znaczysz. Nie ceni cię. Jeśli ciągle się tak zachowuje, celowo i demonstracyjnie, weź to na klatę, podejdź zdroworozsądkowo i przygotuj się na zmianę pracy – chyba że wiesz, co zrobić, by przełożony uznał, że jesteś dla nich cenniejszy, niż początkowo sądził.

9. **Szef nigdy nie mówi: „Chcę, żebyś odniósł tu sukces" ani nic w tym stylu.** To, co niewypowiedziane, bywa równie istotne, jak głośne deklaracje. Jaśniej już nie można. Wisi mu. Staw temu czoło i sam porusz temat: „Chcę się przyczynić do twojego sukcesu i osiągnięć całej firmy. Co mi doradzisz? Co mogę poprawić?". Jeśli poważnie potraktujesz słowa krytyki, staniesz się bezbronny, prawda? Tak myślisz? Nie martw się. Już wcześniej byłeś bezbronny.

10. **Szef i współpracownicy podają w wątpliwość twoje opinie.** Ludzie sądzą, że to zły znak – i zwykle tak jest. Jednak dobrzy przywódcy i wartościowi współpracownicy często kwestionują pomysły tych, których cenią najwyżej, właśnie dlatego, że traktują je poważnie. Weźmy najgorszy scenariusz: chcą cię skrytykować, a nie wyrazić opinię. Tylko szukają, do czego by się przyczepić. Przyjrzyj się krytyce. Czy ma podstawy, czy dotyczy istotnych kwestii, jak została przedstawiona. Niektórzy szefowie lubią dialog, wymianę przeciwstawnych opinii. Jeśli mają argumenty, podziękuj za wkład – szczerze i bez biernej agresji – i wykorzystaj ich uwagi. Praca dla kogoś oznacza działanie w jego interesie.

**A teraz zadaj sobie kilka pytań.** Ile z powyższych przesłanek może dotyczyć ciebie? Czy sprawdzasz wszystko, zanim podejmiesz decyzje? Czy kiedyś uraził cię ktoś, kto tylko przez chwilę istniał w twoim życiu? Czy zawiedli cię ludzie, których słów nie mogłeś zweryfikować?

Musisz zadać sobie te pytania, jeśli zauważysz jakąkolwiek z przesłanek – pozytywną lub negatywną – w dalszej części książki. Nie chcę jednak powtarzać tego w kółko i tracić twojego czasu.

*18 marca 2002, godz. 17.30*

*Obcy*

Na spotkanie z Leo przyszedłem trochę za wcześnie. Umówiliśmy się w należącym do niego klubie Outsiderów. Klub był częścią firmy organizującej również wyjazdy plenerowe z przewodnikiem, takie jak polowania, łowienie ryb czy piesze wędrówki. Uczestniczyli w nich turyści i biznesmeni z Rosji oraz klan rosyjskich emigrantów, z którymi Leo był zaprzyjaźniony.

Nazwa miała podwójne znaczenie, zrozumiałe także dla cudzoziemców. „Outsiderzy" – to nie tylko miłośnicy przyrody, co z powodów oczywistych zakładali przyjezdni. Nawiązywała też do antypatii miejscowych emigrantów – prawie wszyscy odcinali się od Rosji. Niektórzy działali jako OZI. Leo wziął ich pod swoje skrzydła. Przeważnie pochodzili z dawnych republik Związku Radzieckiego – z Ukrainy, Gruzji i różnych „-stanów", jak Uzbekistan czy Kazachstan. Same gorące punkty zapalne, ogarnięte permanentnym buntem przeciwko Rosji i jej nowemu prezydentowi, Władimirowi Putinowi. Ten dawny funkcjonariusz niesławnego KGB zdołał jakimś cudem spaść na cztery łapy, kiedy nie sprawdził się jako agent.

Szczegóły nabierały znaczącej wagi w kontaktach Leo z przybyszami z Rosji, często oficerami wywiadu (czytaj: szpiegami), zupełnie nieświadomymi faktu, że Leo jest podwójnym agentem. Zachowywali się z wyższością, wynikającą z przekonania, że należą do grona uprzywilejowanych, mieszkających na terenie Moskwy, czyli moskwiczan, o których mówiono też „biali Rosjanie". Określenie „biali" miało ich odróżniać od „etnicznych" Rosjan z krajów dawnego ZSRR, które oderwały się od Rosji.

„Etniczni" Rosjanie przez długi czas byli obywatelami drugiej kategorii we własnym państwie, nawet w tak zwanym bezklasowym społeczeństwie sowieckim, a żaden „etniczny", zamieszkały na obszarze Rosji czy w swoim kraju rodzinnym, nigdy nie został agentem KGB ani jego nowego wcielenia – Służby Wywiadu Zagranicznego Federacji Rosyjskiej. W owym czasie nie było też agentek, gdyż kobiety uważano – kto chce, niech wierzy – za niewystarczająco inteligentne.

Nawet jeśli takie dziwaczne różnice wpływające na ufność Rosjan wyglądają jak pozostałości archaicznych obyczajów plemiennych, pamiętajmy, iż wojny plemienne trwały najdłużej ze wszystkich konfliktów wywołanych przez człowieka, a i dzisiaj są najczęstszą formą zatargów zbrojnych. Dzieje się tak od wieków i dotyczy ludzi, z którymi pracowałem. Niektórzy z nich byli zagrożeni surowymi karami,

niektórzy nadal ryzykują. W świecie działań kontrwywiadowczych często gra idzie o ludzkie życie czy reputację, a dyskrecja i zaufanie są zawsze w cenie. Dlatego, by nie narazić nikogo, nie używam w tej książce prawdziwych imion i zmieniam szczegóły.

Ameryka raczej nie karze niewinnych, ale też ma wielu funkcjonariuszy. W USA plemienne zaufanie coraz częściej jest wypierane przez wywołujące podziały i ciągle tlące się różnice na tle rasy, majątku, religii i poglądów politycznych. Choćbyśmy nie wiadomo jak apelowali o zdroworozsądkowe podejście, wielu naszych obywateli rozdaje zaufanie jak cukierki, wierząc każdemu z własnego plemienia. Bardzo to niemądre.

Nieracjonalne szafowanie zaufaniem dotyczy nawet pozornie najbardziej racjonalnych instytucji amerykańskich zajmujących się bezpieczeństwem państwa. Przykład? Atrakcyjna analityczka, potrafiąca złamać zabezpieczenia internetowe, nawiązała kontakt z setkami osób zatrudnionych w amerykańskim przemyśle zbrojeniowym, agencjach wywiadu i firmach zabezpieczających dane. Osiemdziesiąt dwa procent z nich to mężczyźni. Dostała oferty pracy w wielu firmach, między innymi w Google i Lockheed Martin, i zaproponowano jej prelekcje na konferencjach poświęconych bezpieczeństwu. Jednak ta „kobieta" była tylko awatarem stworzonym przez analityka bezpieczeństwa, który chciał sprawdzić, jak bardzo ludzie – a szczególnie mężczyźni – bywają naiwni, kiedy widzą ładną buzię.

Mój zespół miał podobną przeprawę, tyle że z prawdziwym szpiegiem rosyjskim, Anną Chapman, która wykorzystała swój wdzięk i urodę, by naruszyć bezpieczeństwo USA.

Nie miałem złudzeń. Każdy z nas jest podatny na manipulację – zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, kiedy powinniśmy szczególnie trafnie oceniać innych. O tym rozmyślałem, czekając na Leo.

Akurat znajdowałem się w sytuacji kryzysowej: musiałem szybko odbudować siatkę informatorów, zarówno chętnych i świadomych, jak

i nieświadomych.

Kiedy otworzyły się drzwi klubu i stanął w nich sam szef, Król Lew, potężny, szeroko uśmiechnięty Leo, znikły wszelkie różnice. Pozornie. Wielu mężczyzn zachowało rosyjskie dusze, a według rosyjskiej normy kulturowej, tak serdecznie uśmiechniętym ludziom nie należy ufać.

– Witam wszystkich! – ryknął Leo.

Zamknął mnie w niedźwiedzim uścisku i skinieniem dłoni zamówił dwa nasze tradycyjne już drinki: rosyjską wódkę White Gold.

– Uwielbiam to – wyznał, zniżając głos do konspiracyjnego szeptu, który wydawał się odpowiedni, zważywszy na moje wątpliwości co do jego zamierzeń. – Zaczynamy nowe operacje! Odbudowujemy ekipę! Będę się uczył od ciebie! O takim dniu marzyłem w obozie, jeśli tylko przetrwam! I udało się! – Stuknął się ze mną szklaneczką, oczy mu błyszczały. – Dziękuję ci, przyjacielu, że pomogłeś mi spełnić marzenia.

Też się z nim stuknąłem. Pochwały były zaraźliwe, jak to zwykle bywa, a jego duma z naszej wspólnej pracy napawała optymizmem. Przede mną prowadziło go czternastu agentów. Dlaczego zaufał właśnie mnie? Pewnie dzięki temu, że zaoferowałem mu pomoc. Nic innego nie miało sensu.

– Jak tam Walentina? – spytałem.

Niedawno znów się ożenił, a trzy dni później jego żona miała wypadek.

– Nie za dobrze z nią. Jakieś komplikacje. – Miał oczy bez wyrazu, przestawił się na tryb „przetrwania".

– Mogę coś dla ciebie zrobić?

– Znasz kogoś w ubezpieczeniach, wydział dla Bronxu?

– Załatwione.

Dzięki Bogu, mogłem mu pomóc. Pracował tam mój sąsiad. Już dawno temu Jesse poradził mi, żebym budował jak najszerszą sieć powiązań z każdym, kogo poznaję. Nigdy nie wiadomo…

Leo nachylił się ku mnie.

– Najważniejsze dla ciebie są teraz kwestie związane z terroryzmem – powiedział zduszonym szeptem. – Współpracowaliśmy tylko w sprawach dotyczących Rosji. Mam inny pomysł, jeśli pozwolisz. – Przeszywał mnie wzrokiem.

– Pod warunkiem, że tobie też to wyjdzie na dobre – odparłem.

Przysunął się jeszcze bliżej.

– Wychowałem się z facetem, który mieszka na Manhattanie. Ma na imię Siergiej. Mój ojciec był wiejskim lekarzem, wiedziałeś o tym?

– Tak.

– Ocalił życie siostrze Siergieja. Wtedy Siergiej złożył przysięgę, że… – Leo musiał głęboko odetchnąć – …do końca życia pozostanie moim bratem. Do końca życia – powtórzył z szacunkiem, bo pamiętał, ile razy widział śmierć. – Siergiej pracuje w rosyjskim konsulacie, ale żaden z niego biały Rosjanin, więc nie ma przyszłości w dyplomacji. – Mówił z akcentem, może celowo, bo w towarzystwie Rosjan zawsze stawał się bardziej rosyjski.

– Należy do klubu?

– Do Outsiderów? – cicho spytał Leo. – Czy do tych drugich? – Miał na myśli tajne służby.

– Do Outsiderów, tych stąd.

– Tak, tylko do Outsiderów – odrzekł. – To prawdziwy dyplomata. – To oznaczało, że nie współpracuje ze służbami, czyli nie jest szpiegiem, a co za tym idzie, nie figuruje w żadnych aktach, ani naszych, ani rosyjskich. – On kocha Rosję – ciągnął Leo. – Tak samo jak niektórzy mężczyźni kochają żony, które wcale na to nie zasługują. Ale mnie kocha bardziej. I tak być powinno. – Leo uwielbiał swoją przybraną ojczyznę do tego stopnia, że dopuszczał się dla niej czynów, za które mogła go czekać cicha śmierć, ale miłość i braterstwo nadal cenił ponad wszystko.

– Myślisz, że będzie chciał ze mną rozmawiać?

– Przecież mnie kocha. A ja kocham ciebie – rzucił jakby od niechcenia, lecz ja poczułem gulę w gardle.

– Chętnie go poznam. – Nie miałem serca do tego projektu, ale niemądrze byłoby to okazywać.

Leo potrząsnął moją dłonią i pozwolił jej opaść. Przed nami pojawiły się kolejne drinki, więc podałem mu szklaneczkę.

– Na zdrowie! – Stuknęliśmy się.

Przypomniałem sobie, jak obcy i zrozpaczony był zaledwie siedem miesięcy wcześniej. Wtedy jeszcze moje ubrania były przesiąknięte kwaśnym zapachem zgliszczy ze strefy zero. Zamyśliłem się nad najwspanialszą cechą ludzkiego charakteru: serdecznością, skrywaną głęboko, czekającą na właściwy moment, by się objawić.

Wiedziałem też, mimo głębokiego wzruszenia, które mnie ogarnęło, że Ameryka, Leo, jego żona, Wiktor, ja sam i ogromny, pogrążony w żałobie Nowy Jork – wszyscy żyjemy w świecie bólu i chaosu. Wszyscy byliśmy na swój sposób uchodźcami, każdy uciekał przed nową wojną, która zdawała się nie mieć końca.

Miałem tylko nadzieję, że przyjaciel Leo, Siergiej, nie doniesie na mnie swojemu oficerowi do spraw bezpieczeństwa, który wystosowałby oficjalny protest do amerykańskiego Departamentu Stanu. Dyplomaci mieliby problem. Ja też.

Mogłoby łatwo dojść do skandalu o zasięgu międzynarodowym, i to w czasach, kiedy nasz kraj był bardziej bezbronny niż zwykle. Całkiem możliwe też, że wtedy Rosjanie zechcieliby mnie dopaść. Na obszarze Stanów raczej nie miałem się czego obawiać, jednak za granicą nie byłbym już tak bezpieczny.

I Leo, i kilku innych Outsiderów poznało dużo mroczniejsze i bardziej niebezpieczne życie niż to, które ja prowadziłem, i już sobie wyobrażałem, jak mądry wyda się im ryzykowny pomysł zwerbowania człowieka lojalnego wobec Rosji.

Wiedziałem, że muszę znaleźć niezawodną metodę, która pozwoli mi odnieść sukces w tych dziwnych działaniach. Albo przynajmniej da mi pewność, że przeżyję. Nie miałem jednak pojęcia, od czego zacząć, poza tym, że postanowiłem przyczynić się do sukcesu Leo, pomagając jego wnukowi. Jak dowiedziałem się później, na podstawie takich działań najczęściej ocenia się ludzi.

Chociaż dzieciak był tykającą bombą, wiedziałem, że postępuję właściwie.

*21 marca 2002*

*Myśl pozytywnie*

Przez kilka następnych dni suszyłem Jessemu głowę, żeby mi doradził, jak mam postępować wobec Siergieja. Był nastawiony jeszcze bardziej optymistycznie niż zwykle. Nieraz widział śmierć, która towarzyszyła wojnom i działaniom szpiegowskim, i mało co go ruszało.

Nauczyłem się już wystarczająco dużo i od Jessego, i od Leo, by rozważać otwartą rozmowę z Siergiejem, jeśli zauważę oznaki świadczące o tym, że mogę w niego zainwestować. Bo i czemu nie? Jeżeli uznaję, że twój sukces to mój sukces, dlaczego miałbym ci nie ufać?

Przez wiele lat, w prawie każdym przypadku, kiedy pojawiało się zaufanie, relacje okazywały się owocne, a cele były realizowane. Zwłaszcza w świecie biznesu, gdzie wszystko obraca się wokół pieniędzy, które łatwo policzyć.

Firma ma większe szanse odnieść trwały sukces, jeśli:

– **Właściciele i zarząd** wierzą, że aby odnieść sukces, powinni inwestować w sukcesy swoich bezpośrednich podwładnych.
– **Menedżerowie** wierzą, że muszą inwestować w personel.
– **Inwestorzy** wierzą, że menedżerowie troszczą się o ich interesy.
– **Klienci** wierzą, że celem firmy jest zadowolenie klientów.

W relacjach osobistych „inwestowanie" ma chyba jeszcze większą moc. Znane mi szczęśliwe pary nie tylko się kochają, ale też jedna strona uważa, że wszystko, co spotyka tę drugą osobę – nieważne, dobre czy złe – w równej mierze dotyczy ich obojga.

Dziesięć poniższych przesłanek występuje bardzo często i niosą one mnóstwo informacji. Jednak wykorzystaj je także, by dostrzec, jakie sygnały ty sam wysyłasz innym.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących inwestowania w twój sukces

1. **Z zadowoleniem przyjmują twoje tempo i styl pracy, bez żalu porzucając własne.** Niektórzy po prostu nie pozwalają, by ktoś im dyktował, jak mają postępować, i nie są skłonni działać na rzecz cudzego sukcesu, bo każdy z nas ma własny sposób załatwiania spraw. Ci, którzy bez problemu inwestują w innych, są dumni, że robią wszystko, by zaspokoić potrzeby swoich bliskich współpracowników.

2. **Zwykle koncentrują się na twoich priorytetach, interesach i powodzeniu.** Stawiają cię w centrum uwagi, ponieważ widzą w tobie swoje drugie „ja" i nie czują potrzeby, by zawsze być ośrodkiem zainteresowania. Rozsądny człowiek zrewanżuje się im podobną życzliwością i zaangażowaniem.

3. **Szukają sposobów zacieśnienia relacji z tobą.** Wypatrują łączących was wspólnych interesów, starają się włączać cię w ważne przedsięwzięcia, które prowadzą, nawet jeśli nie dorównujesz im kompetencjami. Już oni znajdą sposób, by wykorzystać twoje umiejętności. Niwelują granice między relacjami zawodowymi a osobistymi, zapraszając cię na prywatne spotkania – jeśli razem pracujecie – lub na imprezy branżowe – jeśli jesteście znajomymi.

4. **Włączają się w trudne projekty, jakimi się zajmujesz, choć nie należy to do ich obowiązków.** Kilka razy moi koledzy dostawali zadania, które mnie wydawały się skazane na niepowodzenie, jednak oferowałem pomoc, z pobudek osobistych. To najlepsza podstawa przyszłego zaufania i inwestowania w drugiego człowieka: skoczyć z nim na głęboką wodę. Mniej dramatyczne, choć równie znaczące, jest zostawanie po godzinach, by za darmo komuś pomagać, szczególnie gdy możesz zrobić coś, czego ten ktoś nie potrafi. Jak zawsze, czyny mówią głośniej niż słowa. Dlatego zgłosiłem się na

ochotnika jako pilot do pogotowia lotniczego. Wymaga to mnóstwo czasu i energii, ale działanie daje niewyobrażalną satysfakcję.

5. **Wykorzystują zobowiązania, jakie mają wobec nich inni, by ci pomóc.** Własny „bank przysług i zobowiązań" to bezcenny majątek. Korzystanie z niego dla cudzego dobra jest potężną inwestycją w drugiego człowieka. Nie tylko dowodzi chęci niesienia czynnej pomocy, ale też często pozwala ci stworzyć nowe relacje z osobami, które mają zobowiązania wobec wspierającego cię człowieka. Może to wywołać „efekt Benjamina Franklina": kiedy ktoś wyświadcza ci przysługę, zaczyna cię bardziej lubić, ponieważ zainwestował w ciebie, i będzie cierpiał z powodu dysonansu poznawczego, jeśli cię nie polubi. Czysta esencja inwestowania w kogoś. Franklin wpadł na to, kiedy pożyczył książkę od wroga i zauważył, że facet przestał go nie lubić.

6. **Wszystkie działania są dobrowolne.** Nazywam to „testem na inicjatywę". Jeśli ktoś ci pomaga sam z siebie, świadczy to silniej o jego zaangażowaniu, niż gdybyś miał go prosić o pomoc. Jeszcze mocniej dowodzi tego tworzenie nowych zespołów, zadań czy źródeł przychodów – po to, by ci pomóc. Może to być na przykład powołanie jakiegoś komitetu i postawienie cię na jego czele.

7. **Ludzie tworzą twój pozytywny wizerunek w firmie i poza nią, przypisując ci część własnego sukcesu.** Taka forma budowania twojej marki nie tylko zakłada wiarę w łączące was więzi, lecz także dowodzi serdeczności i zrównoważenia emocjonalnego. Jeśli ta niezwykle cenna przesłanka pochodzi od bezpośredniego zwierzchnika, pokazuje, że zależy mu na tobie, i jest gotów zaryzykować, że przechwyci cię inna firma lub inny dział, a nawet – że przejmiesz jego stanowisko. Ludzie, którzy konsekwentnie budują twoją markę, to czyste złoto. Traktuj ich dobrze, a wzajemne zaufanie będzie się pogłębiać.

8. **Szczerze cieszą się twoimi osiągnięciami.** Dzieje się tak przeważnie wtedy, gdy twój sukces postrzegają też jako własny, jednak może również wynikać z serdeczności. Ale jeśli zamiast entuzjazmu widzisz zazdrość czy niechęć, czas poszukać nowych sprzymierzeńców. Jeszcze lepiej, gdy współpracownicy okazują nieskrywaną radość wobec perspektywy, że skorzystają z twoich osiągnięć. O to chodziło! Nie ma co się wstydzić, że twój sukces przyniesie korzyści także im, i warto głośno to wyrazić.

9. **Przenoszą relacje z zawodowych na prywatne**. Wielka sprawa, choć powszechna. Podwójne więzi tworzą oddzielne, wzajemnie wzmacniające się formy zobowiązań. Wskazuje to również, że jesteś lubiany jako człowiek, a nie tylko jako ktoś, kto się przydaje.

10. **Mówią ci to, czego nie mówią innym**. Coś wspaniałego! Wierzą w twoją dyskrecję, szukają twojej rady i szanują to, że nie osądzasz innych. Z wszystkich tych zalet najwyżej

cenię brak skłonności do osądzania. Właśnie to zachęca osoby z twego otoczenia do szczerości i tworzy swobodną, przyjazną atmosferę.Gdy ktoś otwiera przed tobą serce, od razu czujesz się lepszy. Cichnie twój wewnętrzny głos krytyczny i przestajesz być swoim największym wrogiem.

*30 marca 2002*

*Ufność od pierwszego wejrzenia*

– Można zaczynać – oznajmił mi szef. – Góra akceptuje kontakt.

Musiałem przejść przez meandry operacji „Siergiej" i cieszyłem się, że mam zgodę na spotkanie. Chociaż niejednogłośną: niektórzy ostro się sprzeciwiali. Nie podobały mi się okoliczności, nie pasowała mi pora. Zwerbowanie dyplomaty jest równie prawdopodobne, co wygrana w lotto, więc kiedy się udaje, często mówimy, że ktoś „trafił w lotto". Największym ryzykiem było to, że Siergiej poinformuje o mnie swoją ambasadę, ponieważ dyplomaci mogą liczyć na błyskawiczny awans, jeżeli zgłoszą służbom próbę nawiązania kontaktu. Presja czasu wymagała jego natychmiastowej zgody, od razu, na pierwszym spotkaniu, a nie stopniowego łamania oporów, zwykle trwającego dwa lata i znacznie bezpieczniejszego. Nie mając nic konkretnego do zaoferowania, mogłem polegać na tym, co nazywam zaufaniem od pierwszego wejrzenia, i okazać szczerą, pełną szacunku dbałość o interesy drugiej strony.

Dzisiaj śmiało obdarzam zaufaniem niemal każdego – dopóki mnie nie zawiedzie, co się zdarza – ale wtedy nie zdawałem sobie sprawy, jak bardzo elastyczny mogę być pod tym względem. Trwałem w przekonaniu, które teraz pewnie wydaje się archaiczne, że zaufanie to duchowy i moralny absolut, którego nigdy nie można odebrać ani nawet zmodyfikować. Nie mieściło mi się w głowie, że można kogoś kochać, a mimo to mu nie ufać. Obawiałem się jednak, że Siergiej będzie się bał potężnej władzy swego kraju. Przez ponad sto lat Rosjanie – z kilkoma wyjątkami – mieli rządy silnej ręki, począwszy od

carów, przez sowieckich komisarzy, po carów narkotykowych, tworzących putinowski klub miliarderów.

Zadzwoniłem pod tajny numer, który dał mi Leo. Siergiej zgodził się na spotkanie w restauracji Reserve Cut na Wall Street. Wybrałem ten lokal na dolnym Manhattanie, by dać Siergiejowi do zrozumienia, że nie zobaczy go nikt z jego konsulatu mieszczącego się na Upper East Side. Zgodził się bez wahania. Większość rosyjskich dyplomatów nalegałaby na spotkanie u nich w biurze, w wielce kulturalny sposób sygnalizując, że nawet nie biorą pod uwagę możliwości nawiązania „nieoficjalnego kontaktu". A może Siergiej po prostu chciał się wyrwać z posępnych murów konsulatu i zjeść coś na mieście w modnym – i drogim – miejscu? Leo powiedział mi, że Siergiej nie wyciąga za dużo, a lubi dobrą kuchnię i przyjacielskie pogawędki.

Nastał dzień próby. Kiedy *mâitre d'hôtel* prowadził Siergieja do stolika, starałem się coś odczytać z mowy jego ciała: brwi ściągnięte z napięciem, zaciśnięte wargi, głowa lekko odchylona do tyłu na znak powściągliwości, ręce założone. Zerknął na mnie, także szukając informacji. Szybki, delikatny uścisk dłoni. Gotowi do boju. Popatrzył na zegarek. Zły sygnał.

– Bardzo dziękuję, Siergieju, że poświęcasz czas na spotkanie ze mną. Szkoda, że nasz wspólny przyjaciel nie mógł przyjść... – Lepiej bez nazwisk.

Zastanawialiśmy się z Leo, czy jego obecność rozluźni Siergieja, ale uznaliśmy, że raczej stanie się bardziej ostrożny, jeśli w ogóle myśli o zawarciu układu.

Wzmianka o Leo sprawiła, że z twarzy Siergieja na moment zniknęło napięcie i z zadowoleniem, odruchowo, omiótł wzrokiem salę pełną grubych ryb maklerskiego świata. Leo zakładał, że tak będzie. Ani jego garnitur, ani koszula nie spełniały wymogów *dress code'u*, jednak prezentował się dobrze. Miał szerokie ramiona i opaloną twarz i wyglądał lepiej niż większość jego rosyjskich kolegów, bladych,

z dużymi brzuchami – na skutek długich godzin spędzanych za biurkiem.

– Nasz przyjaciel uważa, że mamy wiele wspólnego, a możemy znaleźć jeszcze inne łączące nas interesy – powiedziałem.

Siergiej najwyraźniej z ulgą przyjął to, że od razu przeszedłem do rzeczy – używając niejednoznacznego międzynarodowego języka biurokracji – zamiast obrażać jego inteligencję podchodami. Z jego twarzy znikły kolejne zmarszczki. Jego reakcja zachęciła mnie, by znów dotknąć rzeczywistości, chociaż ponownie w sposób zawoalowany, podkreślając wagę swoich słów, a zarazem dając mu możliwość odmowy, gdyby coś poszło nie tak.

– Wiem, że jesteś dyplomatą – oznajmiłem – ale załóżmy, że ktoś w twoim konsulacie pracuje w służbach specjalnych.

Lekko uniósł brwi, pojmując, że chodzi o wywiad. W ten sposób przyznawałem, że też jestem agentem służb specjalnych, jak mówią prawdziwi szpiedzy, żeby nie używać słowa „szpieg". Czekałem na odpowiedź. Kąciki jego ust powędrowały lekko w górę: subtelny sygnał zrozumienia. Zaczątek inwestycji w drugiego człowieka! Kiedy jednak sączył drinka i walczył z serwetką, znów popatrzył na zegarek – może chciał mnie spławić – więc spytałem wprost, czy gdzieś się śpieszy. Przynajmniej okażę wrażliwość. Jeżeli odpowie, że zaraz musi iść, zrozumiem: koniec sprawy, gra skończona. Może coś zamówimy?

– Skądże – odparł. – Mam dużo czasu.

Dobry znak! Nie wycofywał się, po prostu miał także inne zobowiązania i dostosowywał swój plan dnia do mnie. (Pozytywna przesłanka numer 1. Będę wskazywał pozytywne przesłanki. Negatywne zdążyłeś już pewnie zauważyć, na przykład jego bezsprzecznie negatywny przekaz pozawerbalny).

Spytałem, skąd zna Leo – takie luźne pytanie, żeby sprawdzić, co mnie czeka. Jeśli odpowie „stare dzieje", zrozumiem, że nie mój interes i nie ma szans, bym się podparł ich znajomością.

Mogło to wyglądać na niezobowiązującą pogawędkę, ale już zdążyłem się przekonać, że każda rozmowa coś znaczy i może być ważna, jeśli pozwoli ci zbudować zdrowe, wzajemnie korzystne relacje. Odkryłem też zasadę, że im głębiej ludzie sięgają w przeszłość, tym bardziej opuszczają tarczę, co jest zapewne jakimś pierwotnym instynktem. Wypatrywałem również innych oznak. Czy podejmuje rozmowę na tematy neutralne? Czy mówi o sobie? Czy opowiada o sprawach dla siebie istotnych? Powie mi coś, czego nie mówi nikomu? Dostanę cukierka na zachętę?

Zanim zjawił się Siergiej, zdążyłem zamówić dwa kieliszki wyśmienitej wódki White Gold, ulubionego trunku i Leo, i Siergieja. Także w ten sposób pokazywałem Siergiejowi, że Leo opowiedział mi to i owo (nie chciałem wyjść na zaborczego natręta), i zwiększałem stopień zażyłości między nami – czy mu się to podobało, czy nie. Trochę to skomplikowane, ale każdy zawód ma swoje niuanse, twój zapewne także. Manipulacje, zwodzenie i pokusy spotykamy wszędzie.

Siergiej stopniowo rezygnował z fałszywego założenia, że zachowa pełną prywatność, i opowiedział mi, jak ojciec Leo ocalił życie jego siostrze. Wyzwoliło to w nim więcej emocji, ale panował nad sobą i zadzierzgnęliśmy nić porozumienia. Zadałem mu kolejne bezpośrednie pytanie. Moje ulubione od zawsze, przynoszące wiele fascynujących opowieści i reakcji: „Jakie są twoje ulubione tradycje z dzieciństwa i dokąd najchętniej jeździłeś na wakacje?". Niewinny sposób przełamania lodów, który otwiera rozmówcę i pozwala mu przestawić umysł na odbieranie sygnałów. Ludzie wracają myślami do czasów i miejsc kojarzących się ze szczęściem i bezpieczeństwem, komórki nerwowe uwalniają neuroprzekaźniki dopaminę i serotoninę, odpowiedzialne za zadowolenie (choć nie tak skuteczne jak wódka, którą serwowano nam bez ograniczeń, jak przykazałem). Jedząc wspaniałą przystawkę z tuńczyka i białych trufli, opowiadał mi, jak wyglądają prawosławne święta w Rosji.

– Czego oczekujesz, Robinie – zapytał w końcu. – Dlaczego rozmawiamy?

Świetnie! Pierwsza oznaka wskazująca, że chce czegoś więcej, niż tylko zjeść ze mną lunch za dwieście dolarów. I spytał sam z siebie! (Pozytywna przesłanka numer 6).

– Chciałbym poznać twoje priorytety i zainteresowania, by się zorientować, czy mogę ci w czymś pomóc – odpowiedziałem.

Przyjaźnie kiwnął głową.

– A jakie ty masz priorytety? – spytał.

Dobrze! Przenosił uwagę na mnie (pozytywna przesłanka numer 2). Zaczynałem go lubić!

– Właśnie gaszę pożar po aferze Roberta Hanssena.

– Poważna sprawa – skwitował.

Wyraźnie oczekiwał szczegółów, okazując jednak, że nie spodziewa się żadnych tajnych informacji. Najwidoczniej zaimponowało mu, że w tak młodym wieku już zajmuję się ważnymi sprawami (pozytywna przesłanka numer 8).

Skierowałem rozmowę na nasze odmienne doświadczenia z dzieciństwa – nie z pobudek zawodowych, lecz dlatego, że z natury jestem ciekawy. Żeby nawiązać z kimś porozumienie, musisz być sobą i albo ci się powiedzie, albo nie. Ludzie są niezwykle wyczuleni na próby manipulacji i przy najlżejszym nawet podejrzeniu mogą zamknąć się przed tobą na dobre. Wychyliliśmy kolejną wódkę.

– Jak sądzisz, czy moglibyśmy podziałać razem? – spytałem. – Zrobić coś dla dobra obu naszych krajów? – Podobał mi się ten facet. Był bezpośredni i bystry, tak jak mówił Leo. – Co by cię interesowało?

– Zmieniać świat tak, aby moim dzieciom lepiej się żyło. Bezpieczniej – dodał znacząco. Taka patetyczna odpowiedź bywa wymuszona i nieszczera, ale Siergiej ciągnął dalej: – Czasem zabieram je… Zabierałem je na Manhattan, w okolice World Trade Center. – Nagle urwał. Rosyjscy szpiedzy nie okazują emocji, ale wzmianka o dzieciach

i WTC poruszyła w nim jakąś strunę. – Kiedy samoloty uderzyły w wieże – kontynuował – nie wiedziałem, gdzie przebywają moje dzieci, nie miałem pojęcia, co się stanie. – Twarz mu nie drgnęła, ale znów gwałtownie przerwał.

– Rozumiem, aż nazbyt dobrze – odezwałem się.

– Ojciec zawsze zrozumie ojca – odparł (pozytywna przesłanka numer 9).

– Jasne. Myślimy przede wszystkim o bezpieczeństwie swoich dzieci.

– Słuchaj… – Zawahał się. – Trochę ryzykuję, rozmawiając z tobą. Zgodziłem się jedynie wyświadczyć przysługę naszemu wspólnemu przyjacielowi. Jeśli cenisz waszą znajomość i chcesz, żebyśmy dalej rozmawiali, wszystko musi pozostać między nami. On zrozumie twoją dyskrecję. – (Pozytywna przesłanka numer 10).

Oznaki zaufania pojawiały się szybko. To norma: zaufanie rodzi zaufanie.

– Nie wiedziałem, czego się spodziewać, kiedy tu szedłem – oznajmiłem. – Jednak byłem pełen nadziei z uwagi na ciepłe uczucia, jakimi darzy cię nasz wspólny przyjaciel. Dostałem więcej, niż oczekiwałem.

Pojawiła się kolejna przystawka, łosoś z czarnym kawiorem i kawałeczkami panierowanych warzyw.

– Powinniśmy znów się spotkać – rzekł Siergiej (pozytywna przesłanka numer 3), smarując kawiorem grzanki pokryte śmietaną i skropione cytryną.

– Znasz w Rosji kogoś ze służb specjalnych? – spytałem.

Nie sądziłem, że odpowie, i nie odpowiedział. Uśmiechnął się jednak lekko, by pokazać, że nie czuje się dotknięty. I że – to przecież oczywiste! – zna.

Nie było to namolne szpiegowskie pytanie, choć mogło tak zabrzmieć. Zwykła ciekawość. Lubię poznawać ludzi. Ucieszyłem się, że nie spytał, czemu mnie to interesuje. To podniosło mój poziom

komfortu. Wróciłem więc do najmilszych wspomnień z dzieciństwa. Kolejne uspokajające pytanie. Siergiej opowiedział, jak budował z ojcem letni dom, daczę, a ja – o swoich znacznie skromniejszych wakacjach w namiocie nad jeziorem, bo przecież jako jedyny przy tym stole wywodziłem się z klasy pracującej. Docenił ironię.

– Pewnie liczysz na moje wsparcie w wielu sprawach, ale raczej nie będę mógł ci pomóc – oznajmił. Byłem tylko lekko rozczarowany. Już wtedy wiedziałem, że budowanie relacji z kimś ważnym liczy się bardziej niż doraźna korzyść z rozwiązania problemu. – Ale jeśli ciekawi cię, co sądzę o terroryzmie…

Czytał mi w myślach – od razu pomyślałem o Jessem.

– Oczywiście.

– Mogę zadzwonić do pewnego znajomego, który jest mi winien przysługę. Przyda ci się to, co powie, a niewykluczone, że pomoże też mojemu krajowi i mnie samemu. – (Pozytywna przesłanka numer 5). – Jeśli dojdziecie do porozumienia – ciągnął – pomyślę, co jeszcze można zrobić, choć z wielu powodów nie będzie łatwo. Ale to już mój problem. Jeśli ci się powiedzie, też na tym skorzystam. – (Pozytywna przesłanka numer 4).

Położył mi na kolanach zaskakujący prezent. Nawet dzisiaj to tajna informacja. Mogę tylko wyjawić, że chodziło o terrorystów, którzy wmieszali się w szeregi rebeliantów w jego ojczyźnie i w innych dawnych republikach, buntujących się przeciw Rosji. Wymierzona w nich operacja przyczyniłaby się do zwiększenia bezpieczeństwa Ameryki. Ograniczyłaby zasięg działania Al-Kaidy, zmuszając terrorystów, by trzymali się razem, co pomogłoby ich zidentyfikować i uczyniło łatwiejszym celem.

– Oczywiście nie powiem moim ludziom, że w serdecznej atmosferze zjedliśmy lunch – powiedział. – Jednak w przyszłości, kiedy obaj awansujemy, a więzi między naszymi krajami się umocnią, będziemy mogli pokusić się o otwartą współpracę. – (Pozytywna przesłanka numer 7).

Jak niewątpliwie zauważyłeś, spotkanie to – a zaowocowało działaniami, które ocaliły życie wielu ludziom – nie polegało na sekretnych gierkach manipulacyjnych ani też nie było uroczą rozmową dwóch osób, starających się sprawić sobie nawzajem przyjemność. Po prostu dwaj menedżerowie zjedli razem lunch w atmosferze pełnej szacunku i zdrowego rozsądku, stwierdzając, że pod wieloma względami są do siebie podobni i mają zbieżne interesy.

Tylko tyle i aż tyle.

Zamówiliśmy deser, który zjedliśmy w miłej ciszy, pewnie dlatego, że w życiu nie próbowaliśmy niczego pyszniejszego. W sumie obaj pracowaliśmy dla rządu. Ja zamówiłem ciasto czekoladowe polane gorącym sosem karmelowym, z małymi biszkopcikami i bitą śmietaną. Tak skupiłem się na tym, co pochłaniam, że nawet nie spojrzałem, co on zamówił.

Ameryka dobrze wykorzystała te cenne informacje od Siergieja. Oba supermocarstwa zbliżyły się najbardziej od lat. Nie na długo. Ale okazało się, że to możliwe, i w świecie, w którym zwycięży rozsądek, może jeszcze się zdarzy.

*20 sierpnia 2017*

*Pamięć*

– Siergiej!

Nie widziałem go od 2009 roku. Przestaliśmy się spotykać, kiedy opuściłem Nowy Jork i przeniosłem się, za swoim bliskim współpracownikiem, do siedziby głównej FBI w Waszyngtonie. Nie chciałem tego stanowiska, jednak było potrzebne memu koledze – dawnemu przełożonemu, którego darzyłem wielkim zaufaniem, z wzajemnością. I to było ważniejsze niż pozostanie w dotychczasowej pracy. Koniec końców to mi się opłaciło, dostałem możliwość pokierowania Programem Analizy Behawioralnej, choć sprawy potoczyły się nieco inaczej, niż zakładałem. Jeszcze do tego wrócę.

Niektórzy ludzie planują swoją karierę, idą za pieniędzmi i tam znajdują dobrych przyjaciół. Inni idą za przyjaciółmi i też znajdują dobre pieniądze. Jak stwierdziłem, oba podejścia się sprawdzają, jednak to drugie pozwala wieść bardziej przewidywalne życie i oszczędza zmartwień. Nie obawiasz się, że lada chwila twój domek z kart runie.

– Jak się cieszę, że się spotykamy! – Siergiej serdecznie mnie uściskał. – Szkoda, że w takich smutnych okolicznościach.

Przyjechaliśmy na pogrzeb Leo. Siergiej specjalnie przyleciał z Moskwy, by pożegnać naszego wspólnego przyjaciela. Poruszył mnie tym.

– Przed chwilą widziałem Wiktora – oznajmiłem. – Ciężko to przeżywa, ale jest twardy jak dziadek, to mu pomoże przetrwać.

Wiktor przekazał mi piękną strzelbę, którą Leo zapisał mi w testamencie. Po raz setny podziękował, że pomogłem mu wrócić do zdrowia i zdobyć wizę, dzięki czemu pozostał w Stanach. Cofnęliśmy się do starych, złych czasów, kiedy obaj na nowo uczyliśmy się ufać. Ja uczyłem się ufać jego dziadkowi, jego dziadek uczył się ufać mnie, a obaj, Leo i ja, uczyliśmy Wiktora, że może ufać Ameryce.

Siergiej i ja zaczęliśmy rozmawiać, o naszych dzieciach, żonach, o naszej pracy – jakby czas stanął w miejscu.

Pogrzeb to dobra okazja, by uświadomić sobie, że jedynym wspólnym wrogiem ludzkości jest czas. Tylko czas sprawia, że stajemy się coraz starsi, a co za tym idzie – mniej sprawni, aż w końcu przychodzi śmierć. Poczucie straty i tykanie zegara łączy wszelkie pogrzeby, jednak nawet wtedy, gdy na zawsze żegnamy kogoś bliskiego, nieuchronnie czujemy słodycz czasu, który pozwala nam się rozwijać i kładzie warstwę po warstwie wspomnień i znaczących przeżyć. Wspominając Siergieja i Leo, wróciłem myślami do czasu po 11 września, kiedy przestałem ufać i musiałem sam siebie pytać, dlaczego miałbym jeszcze kiedykolwiek komuś zaufać. Ale to tak jakbym pytał: „Dlaczego kochać?”.

W 2017 roku Rosja i Ameryka, uosabiane przez swoich prezydentów, były sparaliżowane walką, która osiągnęła poziom niespotykany od

czasów zimnej wojny. Ten straszny konflikt sam w sobie był odpowiedzią na pytanie: „Dlaczego ufać?". Po prostu: dlatego, że jeśli ufasz rozsądnie, jest to najlepsza opcja.

– Za dwa miesiące idę na emeryturę. – Siergiej nalał sobie podwójną wódkę White Gold. – Będę pracował w międzynarodowej firmie, która może cię zainteresować. – Popatrzył na mnie przyjaźnie, przywołując wspomnienia naszego pierwszego spotkania.

– Mam do ciebie zadzwonić? – spytałem.

– Zadzwoń. Nie nadążamy z robotą.

– A więc do usłyszenia.

– Zdrowie naszego przyjaciela! – Stuknęliśmy się, dawna więź powróciła.

## Podsumowanie

**Sygnał 1:**
**INWESTOWANIE W CUDZY SUKCES**

**Kluczowe zdanie**:
Wszyscy trzej, czy nam się to podobało, czy nie, razem ugrzęźliśmy w strasznym momencie historii Ameryki, więc każdy z nas wiedział, co uczynią pozostali.

**Kluczowe przesłanie**:
Inwestowanie w cudzy sukces oznacza otwarte opowiadanie się po stronie drugiej osoby i aktywne jej wspieranie. Towarzyszy temu przeświadczenie, że jej sukces pomoże i tobie. Takie inwestowanie wymaga odwagi i rozumu. I opłaca się, ale tylko jeśli właściwie wszystko rozegrasz.

**DO ZAPAMIĘTANIA**

1 **Inwestowanie w cudzy sukces nie jest postrzegane jako cnota**, gdyż zawieramy sojusze we własnym interesie. Niemniej owocuje wdzięcznością i przyjaźnią, zwłaszcza w długotrwałych relacjach. Działanie w imię sukcesu drugiego człowieka to jedna z form inwestycji.

2 **Inwestowanie w cudzy sukces jest częstą praktyką w biznesie**. Występuje też wśród członków najbliższej rodziny, a niekiedy między przyjaciółmi, szczególnie jeśli przyjaźń wynikła z więzi zawodowych.

3 **Inwestowanie w cudzy sukces jest największą siłą skłaniającą do współpracy**, tak w sprawach zawodowych jak i prywatnych.

## CZTERY GŁÓWNE SPOSOBY, JAK ROZPOZNAWAĆ ZAUFANIE I BRAK ZAUFANIA

**Komunikacja słowna** to najprostsza forma dowiadywania się, czego ludzie pragną. A dawanie im tego, czego chcą, jest najlepszym sposobem tworzenia wzmacniających sojuszy, których podstawą są takie cnoty jak zaufanie, uczciwość i wzajemna pomoc.

**Przekaz pozawerbalny**, czyli mowa ciała, to skuteczna metoda poznawania, w co ludzie naprawdę wierzą, nawet jeśli nie zgadza się to z ich słowami.

**Czyny** mówią głośniej niż słowa. Często stanowią najpotężniejsze przesłanki spośród wszystkich sześciu sygnałów. Wcześniejsze działania pokazują bardzo dużo, a obecne – jeśli przynoszą pożytek obydwu stronom – pozwalają założyć, że i przyszłe będą nakierowane na obustronną korzyść.

**Zamiary**, tak deklarowane, jak i zaobserwowane, pokazują względny stopień zbieżności z twoimi celami i marzeniami.

### DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK
**tego, czy ktoś chce zainwestować w twój sukces**

1 Dostosowuje metody i tempo pracy do ciebie.

2 Mówi w sposób sprzyjający twoim interesom.

3 Aktywnie poszukuje rzeczy, które możecie robić razem.

4 Robi dla ciebie to, na co nie ma ochoty.

5 Zobowiązania, jakie mają wobec niego inni, wykorzystuje dla twojego pożytku.

6 Śpieszy z pomocą, nawet gdy o to nie prosisz.

7 Wyrabia ci dobrą opinię w firmie i przypisuje ci własne zasługi.

8 Szczerze cieszy się twoim sukcesem.

9 Wprowadza cię w krąg swoich znajomych.

10 Dzieli się sekretami.

### DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK
**tego, czy ktoś chce zainwestować w twój sukces**

1 Pomija cię przy awansach.

**2** Podkreśla dzielące was różnice.

**3** Wyklucza cię z najważniejszych spotkań.

**4** Wyolbrzymia twoje potknięcia.

**5** Mówi, że gdzie indziej lepiej byś się sprawdził.

**6** Mową ciała okazuje niechęć wobec twoich pomysłów.

**7** Rozpuszcza niemiłe plotki na twój temat.

**8** Kiedy mówisz, patrzy na zegarek, szuka czegoś w komórce czy komputerze lub odchodzi.

**9** Chwali cię rzadziej niż innych.

**10** Czepia się wszystkiego, co powiesz.

# 4

# LICZY SIĘ CZAS

**Sygnał 2: TRWAŁOŚĆ**

Czy dana osoba uważa, że wasza relacja potrwa długo?

*Kwiecień 2002*

*Agenci się nie przejmują*

Wieczna ironia wydarzeń historycznych polega na tym, że kiedy do nich dochodzi, wcale nie wyglądają jak „historyczne". Dzieje się, no to się dzieje.

Ta sama zasada dotyczy bohaterstwa. Ludzie zwykle wcale nie mają świadomości, że zachowują się bohatersko. Są zbyt zajęci, zbyt wyczerpani, zbyt przerażeni. I zbyt często zostają bohaterami po śmierci. W tajnych służbach jest jeszcze jedna warstwa ironii, pokrywająca czyny historyczne, heroiczne i okoliczności, które do nich doprowadziły: nikt o nich nie wie. I nie może się dowiedzieć! Przynajmniej z założenia. Dlatego tak ważne, by w podobnych okolicznościach właściwie „odczytywać" ludzi i być pewnym, że zachowają się przewidywalnie. Bez tego niknie cała logika i rozsądek i nawet heroizm nie sprawi, że historia potoczy się tak, jak sobie tego życzymy.

W kataklizmie pierwszych miesięcy po 11 września, kiedy cały świat gwałtownie się zmienił, a czas niemal stanął w miejscu, poznałem bohatera, który zmienił bieg dziejów, choć doceniłem to dopiero po latach. Tylko upływ czasu pozwala jasno spojrzeć na wstrząsające wydarzenia sprzed lat.

Zetknąłem się z owym bohaterem w Nowym Jorku, na pokładzie lotniskowca „Intrepid", w tymczasowym biurze FBI, podczas tych poruszających miesięcy, kiedy zaledwie pięć przecznic dalej remontowano wieżę, w której mieściła się nasza stała siedziba. Wszyscy agenci mieli się zajmować tylko doniesieniami na temat ataków na WTC. Kazano nam zarzucić wszelkie inne działania, otwierające nowe możliwości czy dające okazję werbowania szpiegów, umacniające bezpieczeństwo czy wspierające miliony projektów z całego świata. Nie mogło nastąpić nic gorszego niż atak na wieże WTC. A przynajmniej tak nam się wtedy wydawało.

Nie bardzo wiedziałem, co zrobić, kiedy pewnego ranka zadzwonił do mnie Leo, mówiąc, że powinienem się spotkać z kolejnym członkiem klubu Outsiderów. Ten człowiek nie miał nic wspólnego z 11 września, więc się wahałem, no i raczej wątpiłem, czy dostanę zgodę na takie spotkanie. Leo był podenerwowany i raz za razem powtarzał bardzo krótką i jednoznaczną prośbę od tego faceta, z gatunku tych, których nigdy się nie przedstawia na piśmie. Prosił o kontakt z pracownikiem FBI, sprawa bardzo pilna – nie wyjaśnił dlaczego. Potencjalny OZI zachowywał bardzo daleko posuniętą dyskrecję, co jest charakterystyczne dla tajnych informatorów. Wiadomość kończyła się zawoalowaną prośbą o pomoc, gdyż „wszyscy jesteśmy śmiertelni". Ludzie chętnie kontaktują się z FBI za każdym razem, kiedy tylko zobaczą yeti pilotującego UFO, a po 11 września fala doniesień wprost nas zalała. Jednak Leo dodał, że nasz wspólny rosyjski przyjaciel Siergiej także zna owego faceta i ręczy za niego. To sprawiło, że zacząłem traktować sprawę poważniej, bo chociaż poznałem Siergieja zaledwie

kilka tygodni wcześniej, czułem, że połączyła nas więź, która będzie trwała. Typowy przykład zaufania od pierwszego wejrzenia.

Jednak zaufanie od pierwszego wejrzenia nie zdarza się często i nie jest tak skuteczne przy ocenie ludzi jak ich przeświadczenie, że wasza znajomość potrwa długo. Kiedy ktoś uznaje, że wasza relacja okaże się długotrwała, zwykle traktuje cię właściwie, bo wie, że będzie musiał zmierzyć się z konsekwencjami – dobrymi lub złymi – które mogą trwać przez lata. To jedna z rządzących ludzką naturą reguł, która sprawia, że nauki społeczne są niemal równie wiarygodne i przewidywalne jak prawa fizyki.

Leo mówił, a ja robiłem notatki – po czym zaniosłem je do mego Mistrza Jedi, Jessego Thorne'a, doświadczonego agenta, dzięki któremu lepiej poznałem Leo. Niemal każdego dnia uczyłem się od Jessego nowych rzeczy i wyglądało na to, że tak będzie i teraz. Przeczytałem mu zapiski, kończąc na uwadze o śmiertelności.

– O co tu chodzi? – spytałem. – To jakaś groźba?

– Niekoniecznie. To nawiązanie do dawnego wystąpienia JFK, w którym prezydent mówił, że jesteśmy na krawędzi wojny atomowej. Powinieneś spotkać się z tym facetem. Ratuj świat. Chyba że jesteś zbyt zajęty.

Nie czułem się gotowy na prowadzenie takiej sprawy.

– A może sam byś się z nim umówił?

– Mnie nie zna.

– Mnie też nie zna.

– Ale słyszał o tobie. Od znajomych z klubu. Ufa im, a oni ufają tobie, więc on ufa, że i ty mu zaufasz.

Przeleciałem przez to pokrętne zdanie, aż załapałem jego sens. Jesse mówił o „przewadze". W FBI jest to „określenie artystyczne" – a w pewnych profesjach ma specjalną wymowę. Tu chodziło o „transfer zaufania" między obcymi sobie ludźmi, którzy mają wspólnego przyjaciela.

– Ale to nie ma związku z jedenastym września – zauważyłem – więc nie mogę się w to angażować. Nawet gdybym chciał.

– Robinie, oddychaj głęboko! Nie przejmuj się tym.

– A jak ty możesz się nie przejmować?

– Agenci się nie przejmują – odparł Jesse. – Myślą.

Wiedziałem, że zapamiętam to na całe życie. To jedna z najlepszych wskazówek, jakie dostałem, gdyż ludzie o osobowości typu A – do jakich należę – bezustannie się zadręczają, przez co łatwo ulegają emocjom. Jestem klasycznym przykładem największego wroga samego siebie. Dopiero po latach nauczyłem się zachowywać zimną krew, przestrzegać reguł i wypełniać nużące, rutynowe obowiązki. Praca nie jest łatwa, ale każdego dnia mierzę się z nią, pokonując niepokój.

– Chodźmy do garażu, mam tam znajomego. – Chodziło mu o garaż w budynku FBI, przez wiele miesięcy pełniący rolę polowej kwatery głównej wszystkich szefów.

Po drodze opowiedział mi, że znajomy dyrektor programu – zastępca dowódcy agencji specjalnej FBI – świetnie radzi sobie z biurokratycznymi przeszkodami i ułatwia działania. „Nie goni za karierą", wyjaśnił. W jego ustach był to najwyższy komplement. Cenił ludzi za to, jacy są, nie za pochodzenie, i uważał, że on sam bardziej zawdzięcza swój sukces relacjom z ludźmi, którzy są wiarygodni i przewidywalni, niż pomyślnie przeprowadzonym sprawom, godzinom ślęczenia w biurze czy nagrodom. Dlatego skupiał się na znajdowaniu właściwych osób, którym może zawierzyć i które na nim polegają. Owocowało to relacjami „przenośnymi", przechodzącymi z jednej sprawy na kolejną, z biura do biura, ze stosunków służbowych w prywatne. Dobra robota to zawsze kwestia osobista.

Znajomy Jessego siedział przy stoliku turystycznym pełniącym rolę punktu dowodzenia. Powiedzieliśmy, z czym przychodzimy.

– Żeby to ruszyć – oznajmił dyrektor – źródło musi zadzwonić i zasygnalizować sprawę. Można do niej przydzielić każdego, nawet jeśli nie ma to związku z jedenastym września.

To nie wchodziło w grę. Kontakt chciał zachować anonimowość. Zanim zdążyłem się odezwać, Jesse wyciągnął telefon, jakoś tak dziwnie popatrzył na dyrektora, a ten wzruszył ramionami i kiwnął głową. Rozumieli się bez słów. Dyrektor, Jack Johnson, był kowbojem. Robił swoje na własnych warunkach.

Jesse wybrał odpowiedni numer i wręczył mi swój nowy aparat wyglądający jak krótkofalówka. Coś zadziwiającego. Kilka biurek dalej zadzwonił telefon, wymieniliśmy spojrzenia i „zasygnalizowałem sprawę" agentowi.

– Czy możesz przydzielić do tego Robina Dreeke'a?

Agent popatrzył na kumpla Jessego, który kiwnął głową.

– Załatwione – rzucił krótko i odłożył słuchawkę.

– Stawiam jeden warunek – odezwał się Jack. – Nie znam cię, Robinie, więc chcę, by Jesse był o wszystkim informowany.

– Robin nie potrzebuje mnie – wtrącił Jesse – ale z chęcią pomogę.

Jack spojrzał na mnie innymi oczami. Teraz już wiedziałem, że stoimy po jednej stronie. Zaufanie można przekazywać z kosmiczną prędkością. Niektórzy doświadczeni agenci wściekaliby się na samą myśl, że mają współpracować z żółtodziobem, ale nie Jesse. Nie ulegał emocjom i był obdarzony niemal nadprzyrodzoną umiejętnością „odczytywania" ludzi. Uważał, że każdy to potrafi. Ja nie potrafię. Nigdy nie tego umiałem. I dlatego stworzyłem własny system, którym mi w tym pomaga.

Kiedy szliśmy na spotkanie z nowym OZI, spytałem Jessego, jaki jest teraz nasz plan.

– Mamy się zaprzyjaźnić – odpowiedział. – Jak najszybciej. Jednak dostosuj się do niego. Jeśli będziemy go naciskać lub ponaglać, to się spłoszy. Myśl przede wszystkim o nim. I nie wpadaj w zachwyt nad nim. Nie mamy czasu, by to odkręcić.

Spotkaliśmy się w spokojnej restauracji w Soho. Mężczyzna popijał herbatę, której marki nie znałem. Dobry sygnał: punktualność dowodzi

szacunku, a wszystko, co ujawnia osobiste upodobania – nawet jeśli to tylko gatunek herbaty – świadczy o otwartości. Innymi słowy: to agenci powinni zjawiać się pierwsi, by zapewnić sobie kontrolę nad spotkaniem.

Jednak ten człowiek – przedstawił się jako Annan, od słowa „anonimowy" – był tak wyrozumiały i miły, że pozwolił nam poprowadzić rozmowę. W skrócie chodziło o to, że Annan – jak sam mówił – był blisko elit władzy jednego z niewielu krajów posiadających broń jądrową. (Nic więcej nie mogę ujawnić). Jego kraj tkwił w konflikcie z innym, także dysponującym arsenałem nuklearnym, gdyż nagle otworzyły się zadawnione rany. Prawdopodobne starcie – niezauważane przez Stany, zajęte głównie sprawami 11 września – wydawało się nieuchronne. Wiedzieliśmy tyle, że w obu krajach występowały liczne nieznane nam uwarunkowania, a rządzili tam ludzie, którym nie ufaliśmy. Teraz te kraje zwarły się w żelaznym – a raczej atomowym – uścisku, a nad światem zawisła realna groźba, że ziści się koszmar, przed którym drżeliśmy od zakończenia drugiej wojny światowej.

Kiedy Jesse na mnie spojrzał, zrozumiałem, że uważa, iż facet mówi z sensem. Ciarki mnie przeszły. Trudno było o gorszy moment na coś takiego, ale może ktoś to zaplanował. Stosunki między rządami mocarstw weszły w fazę kryzysu, narastała panika, a nowy konflikt mógł się stać zarzewiem krwawej wojny, nie tylko w regionie, ale i na całym świecie. Oba państwa opowiadały się przeciwko Ameryce, więc łatwo mogliśmy stać się ich kolejnym celem. Annan chciał, byśmy wkroczyli w sam środek groźnej sytuacji i doprowadzili do uspokojenia nastrojów.

Jesse zaproponował, żeby przekazać te informacje najwyższym rangą, którzy mogą podjąć zawansowany proces zwany „Raw Intelligence Cycle", czyli specjalny cykl wywiadowczy, będący wstępem do przedstawienia informacji rządowi i gwarantujący, że nic nie przecieknie do mediów.

Annan nie palił się do kontaktów z wysokiej rangi politykami, których relacje zawodowe często zazębiały się z osobistymi. Powiedział, że zna kogoś „na samym szczycie" swego rządu i najlepiej rozwiążemy problem, jeśli włączymy tylko kilka najwyżej postawionych osób zajmujących się stosunkami międzynarodowymi. Nie ufał odczłowieczonej machinie władzy, jaką jest praktycznie każdy rząd. Wydawało się, że jest lekko rozkojarzony, jakby się obawiał, iż ktoś zobaczy nas razem. Każdy nowy OZI boi się tego. Jesse otwarcie to powiedział, bo zawsze tak działał: karty na stół, żadnych sekretów ani niespodzianek. Annan podziękował za tę uwagę. Wyznał, że jego działanie może wywołać wściekłość różnych grup, wzajemnie sobie wrogich i niekonieczne słynących z respektowania praw człowieka. Jego kraj miał długą tradycję mordów politycznych, więc zrozumieliśmy, że on sam dużo ryzykował i wykazał się wielką odwagą.

Pewne rzeczy łączyły mnie z Annanem. Obaj służyliśmy wcześniej w marynarce – chociaż ja w marines – mieliśmy dzieci w podobnym wieku, lubiliśmy wędkować, byliśmy oddanymi mężami i ojcami. Czytaliśmy podobne książki, byliśmy zrównoważeni. Nawet znał cytat z rzymskiego stoika Epikteta: „Liczy się nie to, co cię spotyka, lecz sposób, w jaki to przyjmujesz". Jednak nie byłem pewien, czy mu ufam ani czy on ufa mnie. Bo co tak naprawdę wiedziałem o nim? Co on wiedział o mnie? Żaden z nas nie miał czasu, by cokolwiek sprawdzić. Operacje wywiadowcze z reguły toczą się wolno, ale zawsze są oparte na zaufaniu, a budujesz je niekiedy przez miesiące czy lata, nawet jeśli robisz to na co dzień.

Kiedy wróciliśmy do samochodu, byłem przybity. Jesse wydawał się po prostu zainteresowany – cieszył się, że będzie robił coś ciekawego – i lekko rozbawiony. Moim zachowaniem, przyznam szczerze.

– Nie zaczynaj się znowu martwić – przestrzegł mnie. – Muszę to przetrawić. Dobrze by było, gdybyś dowiedział się więcej o nim i o całej tej sytuacji. Za dzień czy dwa bardzo nam się to przyda.

– Jak mam to zrobić?

– Szybko.

– W porządku.

– Tylko skup się. Wyeliminuj wszystko, co cię rozprasza. Działaj efektywnie.

– OK.

Nadal wszystko pamiętam, bo sprawa mnie przerażała. A jeśli facet wkręca nas w jakąś aferę? Od kiedy sobie przypominam, jego kraj był wrogo nastawiony do USA. A jeśli Annan należy do Al-Kaidy i dotarł do mnie, zwodząc Leo? Albo po prostu jest szaleńcem?

Kilka następnych dni przekonało mnie, że pilnie potrzebuję mechanizmu pozwalającego szybko i właściwie „odczytywać" ludzi. Jesse robił to w sposób naturalny, ale nie byłem Jessem. Gdybym miał więcej czasu – może miesiąc – pewnie zdołałbym rozpracować faceta. Gdybym znał go co najmniej rok, na pewno bym się nie przejmował. Tyle że nie miałem miesiąca. Nie miałem nawet tygodnia. Czas nie był moim sprzymierzeńcem. Stałem na krawędzi bezdennej, mrocznej przepaści.

## Teoria względności

Jak już wspominałem, najłatwiej zgromadzić informacje o danej osobie, jeśli zna się ją wystarczająco długo, a ona wie, że nie jest to znajomość przelotna. Wtedy ludzie rozumieją, że będą rozliczani ze swoich działań.

Jednak haczyk analizy behawioralnej tkwi w tym – już pewnie się domyślasz? – że analiza wymaga czasu. Niemniej można pójść na skróty. Najpierw trzeba zdać sobie sprawę, że pojęcie czasu jest względne, zwłaszcza z punktu widzenia analityka behawioralnego, czego dowodzą słowa Alberta Einsteina: „Dwie godziny w towarzystwie atrakcyjnej dziewczyny mijają jak minuta, jednak minuta na

rozpalonym piecu wydaje się trwać dwie godziny. Na tym polega względność".

Zatem najskuteczniejsza metoda odczytywania człowieka polega na tym, by wyłapać, co w nim jest najlepsze, i pokazać mu, co w tobie najlepsze. Czas spędzony w jego towarzystwie będzie mijał niepostrzeżenie – dla obu stron – a zarazem umożliwi ci poznanie drugiej osoby i przekształcenie znajomości w zdrową, głęboką, przewidywalną relację.

Gdy jednak rozmówcy są oporni, możesz utknąć w pułapce czasu odmierzanego tykaniem zegara. Trudno wtedy znaleźć człowieka wierzącego, że wasza znajomość potrwa dłużej. Sprawdza się to szczególnie ostatnio, gdyż nowe technologie tworzą coraz bardziej krótkowzroczne, żyjące chwilą i bardzo mobilne społeczeństwa.

Kiedy spotkasz ludzi przekonanych, że wasza znajomość potrwa dłużej, możesz założyć, że będą uczciwi, serdeczni i otwarci, chętni, by wspierać cię w realizacji twoich zamierzeń, co najprawdopodobniej będą postrzegać jako działanie zbieżne z osiąganiem własnego celu. I znowu widzimy, że oznaki zaufania uzupełniają się i przenikają wzajemnie.

Najlepiej, jeśli dana osoba sama dojdzie do wniosku, że wasza relacja będzie długotrwała, ale równie dobrze to ty możesz zaszczepić jej takie przekonanie. Wiara to potęga, nawet jeżeli zetknęły was przypadkowe okoliczności: zajmujecie wspólny pokój w akademiku, jesteście sąsiadami czy właśnie razem dołączyliście do zespołu. Nieważne, co was zbliżyło, konsekwencje i możliwości są identyczne. Nie zapominaj jednak o zasadzie Einsteina: „Jeżeli świadomie stwarzasz sprzyjające okoliczności, możesz przyśpieszyć proces i pokonać czas".

Mój znajomy analityk behawioralny Jack Schafer wyróżnił trzy elementy zmieniające odczuwanie czasu: trwałość, intensywność i bliskość. Sprawiają, że tempo się zwiększa. Nauczył mnie też kilku sztuczek podkręcających postrzeganie czasu. Zebrałem tu wszystko, czego nauczyłem się przez lata:

## PIĘĆ SZTUCZEK
## przyśpieszających pogłębianie relacji

**1. Zwiększ intensywność doznań.**

Prawdopodobnie zauważyłeś, że jeśli wiele zdarzeń przytrafia się jednego dnia, dzień wydaje się dłuższy. Podróż z jednego krańca kontynentu na drugi rozciąga godziny, nawet jeśli nie zmieniła się strefa czasowa. Aby świeża znajomość wydawała się dłuższą zażyłością, trzeba wypełnić czas intensywnymi doznaniami. Dotyczy to żołnierzy na polu walki, a także każdego, kto wraz z tobą przeżywa traumatyczne chwile. Dotyczy również szczęśliwych przeżyć, takich jak zakochanie, wspólne wakacje, wyjście do kina czy zaproszenie kogoś na lunch, kiedy dostał awans. Wystarczy, że wyprowadzisz kogoś poza utarte ścieżki, poza rutynę i zasieki, i wyłączysz mu autopilota.

**2. Wprowadź rytuały.**

Rytuały sprawiają, że lepiej zapamiętujemy różne chwile, naznaczają upływ czasu i mają moc rozciągania godzin. Przynoś komuś co piątek jego ulubioną kawę, pamiętaj o urodzinach. Nawet drobiazgi działają.

**3. Zaczynaj od końca.**

Czyli ufaj nowo poznanym osobom. Dzięki temu wykonasz skok w czasie. Wcale nie jest to tak ryzykowne, jak się wydaje, jeżeli zachowasz zdrowy rozsądek i nie zapomnisz o zasadzie *dowieriaj, no prowieriaj*, czyli ufaj, lecz sprawdzaj. (Po rosyjsku łatwiej zapamiętać, bo się rymuje). Niemal każdemu można zaufać, że coś zrobi, choćby chodziło tylko o to, by nie przeszkadzał. Jeśli się nie sprawdzi, ale ty pozostaniesz wobec niego przyjazny, nie wyrządzi ci krzywdy.

**4. Eksponuj cudze zalety. To wzmacnia poczucie więzi z tobą, podkreśla uczciwość i życzliwość.**

Ludzie czują, że przy tobie mogą po prostu być sobą. Każda chwila w życiu, kiedy jest ci przyjemnie, że możesz zachowywać się zgodnie z własnymi odczuciami, niesłychanie rozciąga czas. Obcując z przyjaciółmi, ludzie często czują wolność, sprawiającą, że czas przestaje się liczyć. Jeżeli potrafisz przenieść te niezapomniane doświadczenia na relacje zawodowe, ludzie dadzą z siebie to, co najlepsze.

**5. Odkoduj „kod zaufania".**

Może pamiętasz, że podczas długich badań nad zaufaniem stworzyłem pięciopunktowy system zwany „kodem zaufania", służący temu, by inni zaczęli ci ufać. System ten pod wieloma względami przypomina sześć sygnałów pozwalających przewidzieć zachowanie

drugiego człowieka, gdyż zwykle nie ufamy ludziom, którzy nie ufają nam. Zatem jednym z najlepszych sposobów znalezienia wiarygodnych osób jest odwrócenie kodu zaufania: musisz spojrzeć na siebie z ich perspektywy. Nazywam ten proces „odkodowywaniem zaufania". Zastosuj pięć zasad kodu zaufania do siebie – przyjmij punkt widzenia osoby, której zamiary chcesz odczytać – i jeżeli uznasz, że nie obdarzy cię zaufaniem, udowodnij jej, że przestrzegasz poniższych pięciu reguł.

1. **Odstaw na bok własne ego**. Gdy jesteś zapatrzony w siebie, odstraszasz innych, więc nie poznasz ich z najlepszej strony. Będą mieć się na baczności, poczują się urażeni, przyjmą postawę obronną i często nieprzyjazną. Nie uwierzą, że zachowasz się *fair*, a ty poczujesz to samo. Aby naprawić sytuację, pozwól, by to oni znaleźli się w centrum uwagi, a wtedy zobaczysz ich zalety.

2. **Doceniaj innych**. Jeśli ludzie nie wierzą, że ich akceptujesz, odsuną się i poszukają takich, którzy ich docenią – bo każdy to lubi. Jednak gdy będziesz otwarty – porozmawiasz z nimi o tym, co im się podoba, a co nie, spytasz o doświadczenia, umiejętności i problemy – poczują się dobrze w twoim towarzystwie, pokażą, jacy są naprawdę. Spodoba ci się to, co zobaczysz, gdyż ludzie przeważnie są przyzwoici – i dzięki tej przyzwoitości istnieje cały rodzaj ludzki.

3. **Nie osądzaj innych**. Jeżeli zaczniesz kogoś osądzać, on zacznie osądzać ciebie, nawet jeśli nie ma tego w zwyczaju. A kiedy zacznie cię osądzać, przestaniesz zauważać jego uprzejmość, inteligencję i dobroć. Odsuniesz się – i wtedy jest już po sprawie.

4. **Bądź rozsądny**. Jeśli postępujesz wobec ludzi rozsądnie, oni będą tacy wobec ciebie. Kiedy myślisz racjonalnie i zachowujesz się właściwie, możesz od innych oczekiwać tego samego. Droga do zaufania i podziwu stoi otworem.

5. **Bądź szczodry**. W przeciwnym razie twoje otoczenie stanie się samolubne, po prostu dla zachowania równowagi. Nikt nie chce jednostronnych relacji. Postaraj się dać innym odrobinę więcej, niż oczekują. Jeśli zrobisz dodatkowy krok, ludzie to zapamiętają. A jeśli zapamiętają, będą wdzięczni i zechcą odwzajemnić to miłe i mądre nastawienie.

Kiedy ludzie zauważą, że stosujesz się do tych reguł zwykłej ludzkiej przyzwoitości i zdrowego rozsądku, większość da z siebie wszystko, co najlepsze.

Kod zaufania można też wykorzystać inaczej: starając się dostrzec powyższe zasady w działaniu innych ludzi. Łatwo je zauważyć, a ci, którzy ich przestrzegają, zwykle są przewidywalni i konsekwentni.

A także autentyczni – chcą wiedzieć, co myślisz, i twoje priorytety stawiają na pierwszym miejscu. Przyznają, że twoje opinie są zrozumiałe – nawet jeśli ich nie podzielają – i nie dają się ponieść emocjom, gdy ktoś zaczyna wszystko komplikować i chce ich wciągnąć w nieczyste gierki.

Nauczyłem tych zasad tysiące agentów FBI i tysiące ludzi w firmach prywatnych. Agenci szybko łapali, na czym to polega, gdyż takie podejście bardzo się przydaje w dochodzeniach. Podobnie było z szefami sprzedaży w przedsiębiorstwach, w których prezentowałem system, bo niemal wszyscy intuicyjnie postępowali w ten sposób od początku swojej pracy. Inaczej było z tymi, którzy nie sprawdzili się w działach sprzedaży. I podobnie, agenci FBI, którzy nie przyswoili sobie kodu zaufania, zwykle byli skupieni na własnej karierze.

Jeśli traktujesz kogoś w sposób zgodny z zasadami kodu zaufania, zwykle słyszysz prawdę, nawet jeżeli ten ktoś ukrywa ją przed innymi – tymi, którzy wywołują reakcje obronne.

Spotykam się z opinią, że zakrawa na ironię fakt, iż ludzie serdeczni, skromni, rozsądni, nieosądzający innych odnoszą często większe sukcesy niż skupieni na sobie egoiści, którzy obwiniają wszystko i wszystkich, tylko nie siebie. Nie zgadzam się z tym. Chociaż żyjemy w świecie, gdzie podstępni osobnicy zyskują pieniądze i władzę, bardzo często właśnie ich opuszcza szczęście, stają się swymi największymi wrogami, tracą tych niewielu przyjaciół, których jeszcze zachowali, i wcale nie czerpią radości z życia. Chyba już widzisz kontrast między ludźmi godnymi zaufania a tymi, na których polegać nie można.

Teraz łatwo odczytuję ludzi, ale tylko dlatego, że stworzyłem system oparty na przesłankach zaufania. Oto więcej wskazówek, jak te przesłanki wychwytywać.

## Zgłębiamy przesłanki wiarygodności

Jak już wspominałem, przesłanki wiarygodności należy zawsze traktować jak dane. Muszą być obiektywne, namacalne, widoczne, powtarzalne. Tylko wtedy możemy zakładać, że czyjeś zachowanie się nie zmieni. Te przesłanki nie świadczą o moralności ani o tym, czy dana osoba da się lubić. Dowodzą jedynie tego, czy ktoś jest przewidywalny, i wyraźnie obrazują **sześć głównych sygnałów pozwalających przewidywać zachowanie.**

Przejdźmy do szczegółów: oto cztery sposoby rozpoznawania przesłanek świadczących o tym, że można komuś zaufać. Lub nie...

## Wypatruj przesłanek

**1. W działaniach**

– Czyny są najdokładniejszą wskazówką, mówią głośniej niż słowa i przynoszą efekty.
– Obecne lub niedawne działania najlepiej świadczą o człowieku, ale te z przeszłości także są dobrym źródłem informacji. Trzeba jednak sprawdzić punkty odniesienia, wykorzystując powszechnie dostępne i prywatne źródła informacji.
– Do bieżących działań należą też reakcje na twoje postępowanie, w czasie rzeczywistym, w prawdziwym świecie i w okolicznościach znanych obu stronom. Działania muszą być spójne z deklarowanymi celami i intencjami. Jeśli pojawia się sprzeczność, to bardzo zły znak.

**2. W komunikacji słownej**

– Większość ludzi chce uczciwie przedstawiać swoje stanowisko, bo dzięki temu najłatwiej osiągną to, na czym im zależy, i lubią dzielić się swoimi myślami z tymi, którzy ich nie osądzają. Przekaz słowny powinien być rozsądny, jasny, dotyczyć faktów i nie osądzać. Wszelkie istotne stwierdzenia, które nie spełniają takich wymogów, nie są do końca wiarygodne.
– Sposób mówienia musi być prosty, wyraźny, uprzejmy i pozbawiony manipulatorskich sztuczek, takich jak naprowadzanie na odpowiedź czy odwoływanie się do uczuć. Dobrzy mówcy umieją też słuchać, udzielać szybkich, bezpośrednich odpowiedzi i zadawać jasne pytania. Pytań nigdy za dużo.

**3. W przekazie pozawerbalnym**

– **Mowa ciała** musi być całkowicie zgodna z tym, co ktoś wyraża słowami. Bez tej zgodności powstaje odpychające wrażenie, że rozmawiasz ze sprzedawcą używanych samochodów, który chce ci coś wcisnąć. Kiedy zauważysz wyraźne różnice między przekazami słownym a niewerbalnym, uważaj na **fałszywe obietnice, kłamstwa,**

**ukryte prawdy, przesadę i nieszczerość**. Każdy z tych elementów może całkowicie zniweczyć pozornie skuteczną komunikację.

– **Wyraz twarzy** pokazuje najwięcej z całej mowy ciała i najłatwiej go zinterpretować. Stres najczęściej ujawniają: wymuszony uśmiech, słaby kontakt wzrokowy, zmarszczone czoło, ściągnięte brwi i zaciśnięte wargi. O tym, że ktoś dobrze się czuje w twoim towarzystwie, świadczą: częsty, lecz nie bezustanny kontakt wzrokowy, lekkie przechylenie głowy, nieznacznie zmrużone oczy (podczas słuchania), unoszenie brwi od czasu do czasu, naturalny uśmiech.

– **Przekaz płynący z całego ciała** pokazuje rozziew między słowami a rzeczywistymi odczuciami: są to sygnały świadczące o stresie, takie jak splatanie ramion na piersi, zaciskanie zębów, opuszczone lub schowane dłonie, wyjątkowo sztywne lub skulone ciało, niekiedy trochę odwrócone od rozmówcy lub odchylone do tyłu lub w stronę wyjścia. O odprężeniu natomiast świadczą swobodne gesty, lekko pochylone ciało, spokojne, łagodne ruchy, kiwanie głową, oznaczające koncentrację, i pochylenie do przodu (podczas słuchania). Także otwarte dłonie, ręce na wysokości brzucha. Niektórzy eksperci od komunikacji niewerbalnej radzą naśladować ruchy i gesty rozmówcy, jednak gdy zauważy on, że robisz to celowo, skutek może być przeciwny do zamierzonego.

**4. W zamiarach deklarowanych i zauważanych**

– Zamiar wyrażany niejasno lub przypuszczalny nie jest wiarygodny. Żeby zaufać czyimś intencjom, trzeba dostrzec wyraźne sygnały lub usłyszeć logiczną deklarację.

– Najwięcej o deklarowanym zamiarze mówi opis celów krótkoterminowych, długoterminowych i ostatecznych. Cele krótkoterminowe będą miały szybki i bezpośredni wpływ na twoją sytuację, ale to cel końcowy najlepiej oddaje sedno sprawy i pokazuje, co dla danej osoby jest priorytetem i co – według niej – leży w jej najlepiej pojętym interesie.

– Deklarowany zamiar musi się pokrywać z tym, co dana osoba uważa za najlepsze dla siebie. Jeśli tak nie jest, niewykluczone, że to słomiany zapał.

Poniżej przedstawiam dziesięć najczęściej spotykanych przesłanek wskazujących na to, że rozmówca nie sądzi, iż połączą was trwałe relacje, a zatem trudniej odczytać, co zamierza. Gdy zauważysz którąś z tych oznak braku zaufania, zachowaj wzmożoną czujność! Niekiedy dostrzeżesz je u osób, które lubisz – i wydaje ci się, że z wzajemnością. Sympatia może być szczera, ale niech cię nie zwiedzie. To nie to samo co zaufanie, wiarygodność i kompetencje.

## DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK
## dotyczących trwałości relacji

1. **Przełożony często zapomina, jak masz na imię, ale jest mu to obojętne**. Taka inna wersja cichej pogardy, bardzo wiele mówiąca. Nie każdy ma pamięć do imion, jednak jakimś cudem prawie wszyscy zapamiętują imiona ważnych dla siebie osób. Nie kupuj domu od razu. Na razie wynajmuj. Na miesiąc, później na kolejny.

2. **Zatrudniono cię na umowie na czas określony i brak sygnałów, że zostanie przedłużona.** Umowa na czas określony to nic takiego, chyba że pracujesz w firmie wystarczająco długo, by się wykazać. Wtedy jest gorzej. Zbierz się w sobie i spytaj – w rozsądny sposób – co możesz zrobić, by stać się bardziej przydatny szefowi i firmie. Taka bezpośrednia i aktywna postawa wymaga pokonania nieśmiałości i braku pewności siebie, ale przecież tych cech nie chcesz mieć. Zwracaj uwagę na niewerbalne przejawy akceptacji: odchylanie ciała lekko w bok, dzięki czemu rozmówca nie wygląda agresywnie. Inne zachęcające sygnały pozawerbalne to przechylenie głowy, przyjazny wyraz twarzy i dobry kontakt wzrokowy, który nie przechodzi w zwykłe gapienie się. Jeśli dostaniesz chłodną odpowiedź, niejasną i niejednoznaczną – a nie tego się spodziewałeś – pomyśl, co potrafisz robić lepiej od innych, i zacznij to robić. Może zyskasz przepustkę na dłużej.

3. **Przełożeni sprowadzają wszelkie rozmowy do powierzchownej, oficjalnej wymiany służbowych informacji.** Na początku to normalne, ale jeśli nic się nie zmienia i nie zauważają w tobie człowieka, to albo nie sprawdzasz się w pracy, albo nie sprawdzasz się jako człowiek. Bądź sobą. To nic niebezpiecznego – chyba że jesteś palantem – i prawdopodobnie pomoże przełamać lody na tyle, że poczujesz się pewniej na swoim stanowisku. Szefowie łatwo rozstają się z ludźmi, których naprawdę nie znają. Zrób wszystko, żeby rozmowa towarzysząca zwolnieniu nie była łatwa dla twojego szefa, a wtedy raczej jej unikniesz.

4. **Inni pracownicy na podobnym stanowisku dostają wcześniej od ciebie ważne informacje**. Czyli nie jesteś w pierwszym szeregu. Dowiedz się dlaczego. Przetrwanie nie ma nic wspólnego z urokiem osobistym. Chodzi o to, by robota była wykonana. Powtarzam: wykazuj inicjatywę, bo teraz ciężko się uchować w świecie korporacji. Jeśli nie otrzymujesz wiadomości, które pozwoliłyby ci efektywniej pracować – z korzyścią dla szefa, kolegów i reszty firmy – głośno o tym mów i pytaj, jak poprawić przepływ informacji, by im wyszło to na dobre. Osoby bez inicjatywy – niepowiadamiane, więc nieświadome tego, co się dzieje – często grzęzną w drugorzędnej pracy i zastanawiają się, czemu ich kariera stoi w miejscu.

5. **Przełożony nigdy nie pyta cię o dalsze plany**. Oj, niedobrze, niedobrze. Znów to wiele mówiące milczenie! Poproś o rozmowę i przedstaw swoje plany. Może sądzi, że jesteś zadowolony z obecnego stanowiska, nie chcesz nic zmieniać i sprawa odfajkowana. Zacznij rozmowę od pełnego szacunku pytania o zamierzenia zwierzchnika. Nie spodziewaj się, że ktoś będzie wiedział o tobie więcej, niż ty wiesz o nim. Pamiętaj: jesteś centrum swojego świata, ale szefowie mają własne światy.

6. **Nie uczestniczysz w żadnych spotkaniach towarzyskich związanych z pracą**. To jak z zapominaniem twojego imienia i rozmowami dotyczącymi tylko pracy. Człowiek to człowiek, ale tylko wtedy, gdy zachowuje się jak człowiek. Inaczej jest jedynie stanowiskiem, uniformem pozbawionym osobowości. Zastanów się, kto cię lubi i szanuje, i zaproponuj wspólny lunch lub drinka po pracy. Nie zaszkodzi, jeśli dodasz, że ty stawiasz. Włóż trochę wysiłku w okazywanie pozytywnych sygnałów pozawerbalnych. Sprawdź, czy twoja firma, dział albo grupa ma własną stronę w mediach społecznościowych, na której wymieniają się informacjami.

7. **Współpracownik zachowuje się grubiańsko**. Sprawdź, czy to przez plotki na twój temat. Nic trudnego, bo ludzie lubią wtykać nos w cudze sprawy, zwłaszcza jeśli ktoś ma kłopoty. To jak z wypadkiem: prawie każdy zwolni, żeby popatrzeć. Nie odpłacaj tym samym. Bądź ponad to.

8. **Chcesz wziąć na siebie więcej obowiązków, ale zwierzchnik odmawia**. Bywa i tak. Jeśli się powtarza, to jesteś tylko malutkim trybikiem w wielkiej maszynie. A może wchodzisz na cudze poletko? Postaraj się poznać priorytety szefa, zorientuj się, czego oczekuje, i jak możesz się włączyć. Pracownicy są zwalniani w trybie natychmiastowym, jeśli nie wnoszą nic nowego. Zacznij zwiększać swoje znaczenie. Gratis. Jeśli ludzie dostają coś za darmo, chcą, by tak zostało, a wcześniej czy później jakoś ci się zrewanżują. Już samo to, że będzie jakieś „później", jest nagrodą.

9. **Czujesz się otoczony przez klikę, która nie trawi twojej obecności**. I pewnie masz rację, to raczej nie paranoja, bo klika to z definicji zamknięty krąg. Żeby stać się jej członkiem, zdobądź się na najtrudniejszy, lecz najbardziej korzystny wyczyn: bądź pokorny. Pokora jest niesłychanie opłacalna. Trudno odrzucić pokornych. To jakby kopnąć kogoś, kto przeżywa trudne chwile.

10. **Przełożony rozmawia z twoimi kolegami o planach, lecz ciebie pomija**. Pewnie nie widzi cię w przyszłym zespole. Żeby to zmienić, spytaj o długoterminowe cele. Okaż zainteresowanie. Zaznacz, że chcesz nie tylko uczestniczyć, lecz także oferujesz wsparcie innym, którzy zapragną się włączyć. Dzięki temu twoje zamiary staną się elementem ich zamiarów. Ludzie robią to, co leży w ich interesie, a jeśli twoja obecność im pomoże, prawdopodobnie będą chcieli, żebyś był blisko.

*Kwiecień 2002*

*Drugie spotkanie*

Jeśli chodzi o drugie spotkanie z Annanem, to najtrudniejsze było zdobycie na nie pozwolenia. Kiedy wraz z Jessem opowiedzieliśmy o wynikach pierwszego kontaktu – wielce prawdopodobne zagrożenie wojną jądrową – skierowano nas do kogoś znacznie wyższego rangą. Ten facet należał do grona karierowiczów w garniturku. Unikał ryzyka. Był zły, że taki gorący kartofel trafił akurat w jego ręce – a nuż się sparzy i nici z awansu? Upuścił sobie pary, mówiąc mi, że potrzebny tu ktoś z większym doświadczeniem.

Zachowałem się zgodnie z radami Jessego i jakoś się nie wściekłem, że podważa moje kompetencje. Odkryłem, że najważniejszy element tej operacji polega na kontrolowaniu samego siebie. Pierwszy raz brałem udział w tak ważnej akcji i widziałem w tym okazję do wypróbowania systemu – Jesse uczynił tak samo, kiedy pozwolił mi decydować – i strategii nawiązywania relacji. Zmiana nastawienia dodała mi skrzydeł w stopniu niewiarygodnym. Jakby ktoś obdarzył mnie nadludzką siłą. **Myślałem, zamiast się martwić.** Skupiałem się na ludziach w takim samym stopniu jak na całej akcji. Wciąż chciałem kontrolować sytuację, ale niekiedy najlepszym sposobem utrzymania kontroli jest po prostu odpuścić i robić, co się da, by wszystko szło zgodnie z twoimi zamierzeniami. Co zwykle sprawia, że sprawy idą swoim torem. To pojęcie z filozofii zen, ale z jakiegoś powodu słynna książka Dale'a Carnegiego NIE jest zatytułowana *Jak zdobyć przyjaciół i kontrolować innych*[2].

Rozmawiając z nowym przełożonym, zacząłem patrzeć na sytuację z jego perspektywy i pokazałem, odwołując się do twardych danych, że rozumiem jego niepokój. Posunąłem się nawet do krytyki własnych pomysłów. Czemu nie? Szczera samokrytyka to znakomity sposób, by ludzie cię podziwiali i szanowali. Stajesz się transparentny, a gdy

otwarcie mówisz o swoich niedociągnięciach czy podajesz w wątpliwość własną strategię, zwalniasz innych z tego obowiązku, co często obraca się na twoją korzyść. Pierwsze próby są przerażające, ale takie podejście działa cuda. Jego nastawienie wobec mnie całkiem się zmieniło. Nadal powątpiewał w moje umiejętności, jednak zaczął szukać powodów, żeby mnie zatrzymać, zamiast z miejsca mnie wykopać.

Rzuciłem się w wir szalonej pracy, dzień i noc sprawdzałem najdrobniejsze szczegóły informacji, które przekazał mi Annan, porównywałem je z doniesieniami innych agencji zajmujących się bezpieczeństwem. Zgadzało się wszystko. Dostałem zgodę, by dalej zajmować się tą sprawą.

Żeby się przygotować do kolejnej rozmowy – agenci mówią „wydziergać spotkanie" – wynająłem pokój w miłym hoteliku, zamówiłem obsługę do pokoju i znalazłem jedyny na Manhattanie sklep, w którym sprzedawano ulubioną herbatę Annana. Starałem się zwiększyć tempo zacieśniania współpracy, włączając do naszych relacji pewne stałe elementy, sprawiające, że będziemy coraz bardziej się lubić. Nie zawracałem sobie głowy intensywnością doznań. Zadbali o to ci, którzy trzymali palec na guziku aktywującym bombę atomową.

Herbata, którą kupiłem, nie miała odpowiedniego odcienia różu, więc wpuściłem do niej kropelkę barwnika spożywczego i czekałem, aż Annan zjawi się w hotelu. Kiedy zadzwonił z dołu, nalałem różowej herbaty do filiżanki przypominającej porcelanę z jego kraju. A potem wylałem całe to cholerstwo na siebie. Nie wyda się, że użyłem barwnika. Najwyżej Annan pomyśli, że się zsikałem.

Nie pomyślał. Chyba mnie przejrzał i nawet mu się to spodobało. Chyba też czuł naturalną potrzebę, by przyśpieszyć, zachowując zdrowy rozsądek i zaczynając od końca, czyli okazując zaufanie. Rezultat? Znakomity! Otworzył się jeszcze bardziej i wyznał, że jest bliskim krewnym prezydenta swego kraju. To się bardzo spodobało i Jessemu, i mnie, bo oszczędzało nam przedzierania się przez wpływowych potakiwaczy, których głównym zadaniem jest mówić „nie!".

Annan miał jednak mieszane uczucia co do tych więzi rodzinnych, gdyż w jego kraju dominowała skłonność do rozwiązywania problemów za pomocą zabójstw na wysokim szczeblu. Jeśli nawali operacja, którą nam nadał, jego krewniak może zostać obalony i uwięziony, a Annan i cała jego rodzina – wszyscy chwilowo znajdowali się w Stanach – do końca swoich dni nie będą spać spokojnie. Jednak dowiedziałem się najważniejszego: krewniak Annana tylko wymachiwał szabelką w stronę USA – taka wojowniczość na pokaz, by uspokoić inne państwa regionu, niemal wszystkie otwarcie wrogie wobec Stanów. W jego kraju było wiele radykalnych grup antyamerykańskich, a ignorowanie ich – skoro miały i możliwości, i chęci, by przeprowadzać samobójcze zamachy – było śmiertelnie niebezpieczne. Przekazaliśmy Annanowi kilka komunikatów dla jego krewniaka. Jeśli przywódca wygłosi je publicznie, wiedząc, że nagłośnią to międzynarodowe media, zdobędziemy dowód, że Annan działa w dobrej wierze.

Po kilku dniach wszystko było w mediach. Ameryka włączyła się w konflikt, by wypracować porozumienie. Krewny Annana ział ogniem pod adresem Amerykanów, zgodnie z tym, co zapowiadał Annan. Współpraca układała się doskonale. Postawił armię w stan gotowości. Potem odpuścił. Ten drugi kraj „wygrał" etap prężenia muskułów. Osiągnęliśmy pokój. Incydent, drobiazg dziejowy po 11 września. Świat nigdy nie poznał prawdy.

I tak zaczęła się moja długa, bardzo długa, i bliska, bardzo bliska, przyjaźń z Annanem. Doświadczyliśmy praktycznie wszystkich okoliczności, które dowodzą wiary w długotrwałą, opartą na zaufaniu relację i jej siły.

Większość omówionych tu przesłanek – często występujących w miejscu pracy – dotyczy zależności między przełożonym a podwładnym, ale może również obejmować relacje między współpracownikami. Koniec końców **zawsze chodzi o zaufanie** – między jednostkami czy grupami państw – a główne zasady są uniwersalne i niezmienne. Zaufanie to zaufanie.

Poniższe przesłanki mogą być szeroko stosowane, gdyż każda z nich jest odbiciem siły, która napędza prace nad analizą behawioralną: nad badaniem ludzkiej natury.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących trwałości relacji

1. **Ludzie uwzględniają cię w długoterminowych planach.** To ważny sygnał: nie tylko chcą, byś został w firmie, lecz także powierzają ci swą przyszłość. To dwie przesłanki w jednej: inwestowanie w cudzy sukces i świadomość długiej relacji, przedstawione w przyjemny sposób. Blisko stąd do partnerstwa, choć nie zawsze opartego na równych prawach. Nieważne: czas to najważniejsza przesłanka.

2. **Starają się ustanowić zwyczaje dotyczące waszych relacji.** Rytuały mogą obejmować dosłownie wszystko. Od spotkań w wybranej restauracji po serwowanie ulubionego burbona, jednak okoliczności powinny dowodzić wzajemnych powiązań. Takie specjalne okazje pozwalają ci dać wyraz temu, ile znaczą dla ciebie inni. Podobne wydarzenia są świadectwem nie tylko pozytywnych działań, lecz i pozytywnych uczuć, często wyrażanych za pomocą sygnałów pozawerbalnych, takich jak dobry kontakt wzrokowy, ożywiona mimika i przepływ energii.

3. **Z entuzjazmem włączają cię w swoją sferę wpływów.** To wspaniała przesłanka, która pokazuje – także innym – że jesteś członkiem wewnętrznego kręgu, nawet jeśli to spory krąg, obejmujący osoby o różnym stopniu zażyłości i władzy. Szczery entuzjazm jest ogromnie ważny, ponieważ odzwierciedla nie tylko pozytywne zaangażowanie, ale i dobre emocje, wynik działania dopaminy i innych neuroprzekaźników poprawiających nastrój. I znów uczucia te często są uzewnętrzniane przez komunikację niewerbalną, jak na przykład dobry kontakt wzrokowy i żywa mimika – i masz wtedy wrażenie, że przepełnia cię energia.

4. **Traktują cię jak kogoś niezastąpionego.** Ciesz się! Wiele osób zabiega o taką pozycję, niekiedy bezskutecznie. Ich stanowiska mogą objąć inni, odpowiednio przygotowani, choć czasem przełożony – z tylko sobie znanych powodów – po prostu nie chce, by ktoś osiągnął satysfakcję, jaką daje stabilność zawodowa. Jeżeli się doskonalisz i poświęcasz, a nie otrzymujesz żadnej nagrody, to może pracujesz dla kogoś, komu nie należy ufać, choć jest miły i czarujący. Ale jeśli zwierzchnik docenia twoje zalety i umie je wynagrodzić, to możesz wierzyć, że ma na względzie twój interes.

5. **Co pewien czas dostajesz awans, pochwały lub inne wyrazy uznania.** Może nie są to kamienie milowe, ale świadczą o tym, że jesteś doceniany. Zwykle to silny sygnał gwarancji zatrudnienia w dającej się przewidzieć przyszłości. Wskazuje jednocześnie, że nawet jeżeli popełnisz istotny błąd, nie stracisz pracy. Uznanie to też przekaz adresowany

do innych: dobrze pracujesz, a to sprawia, że rośnie szacunek dla ciebie, ludzie traktują cię poważnie i chętnie z tobą współdziałają. Dobre nastawienie ludzi zwiększa trwałość relacji zawodowych, a trwałość relacji zawodowych zwiększa dobre nastawienie.

6. **Otrzymujesz pochwały i nagrody typowe dla trwałych relacji.** Może chodzić o dostosowywanie godzin pracy do twoich potrzeb, ponieważ przełożeni wiedzą, że robota będzie wykonana. Może to być zgoda na to, byś urządził sobie miejsce pracy, jak chcesz, albo na wyjątkowo długi urlop czy też przyznanie ci innych szczególnych korzyści. Nawet jeżeli nie masz wysokiej pensji, te oznaki wskazują, że możesz liczyć na długie zatrudnienie. Przełożeni dowodzą, że chcą cię zatrzymać w firmie, za pomocą środków znacznie bardziej efektywnych niż słowa: działając. Niekiedy dzieje się tak na samym początku, kiedy cię przyjmują, więc od razu możesz poczuć się pewnie, a niekiedy to wyraz uznania dla twoich osiągnięć – wtedy jest jeszcze lepiej. Tak czy owak, już nie musisz robić wrażenia na innych, co pozwala ci na kreatywność, bo nie tłumi jej poczucie niepewności.

7. **Przełożeni zachęcają cię, byś brał udział w seminariach, konferencjach i szkoleniach czy podjął dodatkowe studia.** To wiele mówi, zwłaszcza jeśli kursy odbywają się w czasie pracy albo gdy firma opłaca je w części lub w całości. Firma zwykle nie dokłada do podnoszenia kwalifikacji osób, których nie chce zatrzymać na dłużej. Gdy szefowie aktywnie przyczyniają się do zwiększania twoich kompetencji, to nie tylko znak, że możesz poczuć się pewnie, ale też sygnał, że stajesz się dla nich cenniejszy. Tak samo jak dla konkurencji – więc w przyszłości będziesz mógł w większym stopniu decydować o swojej pracy. Nie zwlekaj z wysłaniem podziękowania. (Twoja mama miała rację, podkreślając wagę dobrych manier).

8. **Zachęcają cię do udziału w związanych z pracą wydarzeniach towarzyskich.** To świadczy, że cenią cię jako człowieka i chcą cię przedstawić innym. Jedno i drugie dowodzi dalekosiężnych planów względem ciebie. Kiedy ktoś myśli o tobie jak o człowieku, a nie tylko jak o trybiku w machinie, okazuje ci cierpliwość. Gdy wie, że inni widzą w tobie przyjaciela, nabiera szacunku. To przesłanka wyjątkowo istotna, jeżeli płynie od osób stojących w hierarchii zawodowej wyżej niż ty. Z „pracownika" przeskakujesz w krąg „członków rodziny". W niewielkich przedsiębiorstwach to zjawisko powszechne, obowiązkowe – przy długotrwałych relacjach i stabilnym zatrudnieniu.

9. **Przeważnie mówią „my", a nie „ty" lub „ja".** Kiedy dzieje się tak podczas dyskusji dotyczących długoterminowych planów i przyszłości firmy, trudno o bardziej wiążące zapewnienie! Jednak niektórzy tylko przez grzeczność używają zaimków pokazujących wspólnotę, więc warto zwrócić uwagę, do kogo tak się zwracają i co jeszcze może świadczyć o tym, że stanowisz część ich planów na przyszłość. Dobrze rokuje też zmiana zaimka „ja" na „my", jaką zauważasz po pewnym okresie, gdy wasze wzajemne relacje już

się pogłębiły i przeszły próbę czasu. Jak wiele innych elementów, które pozwalają budować zaufanie, pomoże ci to, że pierwszy zaczniesz mówić „my". Jedną z najpewniejszych metod, by znajdować ludzi godnych zaufania, jest okazywać zaufanie.

10. **Stale o ciebie zabiegają, nie są pewni, że zostaniesz z nimi na zawsze.** Jeśli przez długi czas tak wspaniale pracujesz, innym się wydaje, iż wszystko, co robisz, to łatwizna. To ta ciemna strona. Zjawisko jest tak powszechne, że wszyscy mu ulegamy, jednak nie przez arogancję czy brak uznania. Po prostu takie są prawa natury: nikt nie potrafi w pełni zrozumieć drugiego człowieka, niekiedy nawet sami siebie nie rozumiemy. Chociaż cierpimy w samotności, przetrwać możemy tylko z innymi. Jeżeli spotkasz kogoś, kto zachowuje się tak, jakby każde z twoich osiągnięć było niesłychanym wyczynem, możesz powierzyć mu swoją przyszłość.

Większość powyższych przesłanek – lub odpowiadających im zachowań – pojawiło się w czasie mojego ostatniego bezpośredniego kontaktu z Annanem w 2018 roku. Podobnie jak we wcześniejszych rozdziałach, opowiadając o tym, będę wskazywał ci konkretne przesłanki.

*Styczeń 2018*

*Ostatnie chwile*

Annan był najdłużej przeze mnie prowadzonym OZI, a w końcu stał się jednym z najbliższych przyjaciół. W niektórych relacjach zawodowych niejednoznacznie ocenia się zażyłość między współpracownikami, bo może zaburzyć obiektywną ocenę i źle wpływać na hierarchię służbową. Moim zdaniem niewiele rzeczy przynosi większą satysfakcję niż połączenie dwóch najpotężniejszych w życiu sił: przyjaźni i pracy. To pozwala na osiągnięcie bliskości, porównywalnej z więzią rodzinną. W rodzinie też łączą się takie dwa elementy: przetrwanie i pierwotny impuls – miłość. W obu tych rodzajach więzi powodzenie wymaga zdrowych, ważnych dla obu stron relacji. Nie ma miejsca na błędy.

A zatem w 2018 roku, kiedy Annan zadzwonił i powiedział, że rozpaczliwie potrzebuje pomocy, odrzekłem, że uczynię wszystko, co będę mógł, jeszcze zanim się dowiedziałem, o co chodzi. Uważam, że

wobec bliskich ludzi należy zachowywać się właśnie w ten sposób, nic lepszego nie można uczynić – i w sferze osobistej, i zawodowej. Jeżeli okazuje się, że jednak nie jesteś w stanie pomóc – zdarza się to rzadko, ponieważ bliscy zwykle wiedzą, co możesz, a czego nie możesz zrobić – druga strona niemal zawsze zrozumie.

– Mój przyjaciel jest oczerniany w mediach w związku ze strzelaniną – oznajmił Annan. Tak jak wszyscy, wiedziałem z telewizji, o co chodzi. To była straszna sprawa. – Muszę cię prosić, byś pomógł to zatrzymać – ciągnął. – Jednak zrozumiem, jeśli powiesz, że nie możesz. – (Pozytywna przesłanka numer 10).

– Pomogę, bez dwóch zdań – odrzekłem. – Zaczynam działać.

Chciałem sprawdzić prawdziwość tego, o czym mówił Annan – *dowieriaj, no prowieriaj* – jednak po siedemnastu latach znajomości miałem niemal absolutną pewność, że jego prośba jest uzasadniona. Annan wyjaśnił, że jego przyjaciel jest ojcem młodego człowieka, który wywołał potworną w skutkach strzelaninę. FBI sprawdziło także owego ojca, ponieważ zabójca korzystał z jego komputera, kontaktując się z religijnymi fanatykami. W wyniku tragedii życie przyjaciela Annana legło w gruzach. Media dotarły do szczegółów dochodzenia i rozpowszechniały spekulacje, które mogły zniszczyć go na zawsze, mimo że śledztwo dowiodło jego niewinności.

– Zobaczmy się za dwie godziny – zaproponowałem.

Nie musiałem mówić gdzie, ponieważ od wielu lat spotykaliśmy się w tej samej restauracji, specjalizującej się w kuchni jego kraju. Zamawialiśmy nawet tę samą różową herbatę, którą piliśmy w 2002 roku – upamiętniając w ten sposób pokój, którego mogło nie być, gdyby Annan nie wykazał się odwagą w tamtych strasznych czasach (pozytywna przesłanka numer 2).

Natychmiast zadzwoniłem do bliskiego kolegi z FBI, pracującego przy tej sprawie, i przekazałem mu, o co chodzi, w nadziei, że zadziała zdecydowanie i szybko z racji naszych wspólnych doświadczeń

z przeszłości (pozytywna przesłanka numer 5). Oznajmił, że rzuca wszystko i bierze się do roboty (pozytywna przesłanka numer 6).

Pomoc mego współpracownika i moje zaangażowanie – w połączeniu z wynikami śledztwa – niemal natychmiast sprawiły, że media przestały głosić, iż przyjaciel Annana jest podejrzany, a zaczęły podkreślać jego wkład w rozwikłanie sprawy.

Czekałem na Annana przed restauracją, na uboczu, gdyż zakładałem, że dobra wiadomość może wywołać w nim silne emocje. I rzeczywiście. Objął mnie, nie mogąc wykrztusić słowa. Odszedłem nieco, by mógł spokojnie zadzwonić do przyjaciela. Wchodziliśmy do restauracji z lekkim sercem i ogromną ulgą – wszystko dzięki naszej wieloletniej przyjaźni. Annan – który szykował się, by wrócić do swojej ojczyzny, gdzie było już znacznie bezpieczniej – wręczył mi prezent: ładnie oprawioną naszą wspólną fotografię sprzed lat (pozytywna przesłanka numer 6). Przyglądaliśmy się jej w milczeniu i każdy pewnie myślał o czymś innym, jednak czuliśmy to samo.

Przeszliśmy do trudniejszych tematów. Annan poprosił mnie kiedyś, bym zainwestował w firmę, którą właśnie zakładał, ale wówczas musiałem odmówić. Oferował świetne warunki (pozytywna przesłanka numer 5), lecz obowiązywały mnie zasady kodeksu etycznego, uniemożliwiające zaangażowanie. Rzucił jednak, że skoro niedługo odchodzę z FBI, zatrzyma dla mnie tę ofertę i „będziemy mogli do tego wrócić" (pozytywna przesłanka numer 9). Mówił szczerze, ale musiałem mu powiedzieć, że moim zdaniem interes nie wypali. Obawiałem się, że jego wrodzony optymizm – istotny element odwagi – bierze w nim górę (i tak było, w efekcie stracił dom). Z klasą przyjął moją odmowę, ale czułem, że jest rozczarowany. Dotknąłem jego dłoni, powiedziałem „przykro mi". I wystarczyło, jak to między starymi przyjaciółmi. Obaj rozumieliśmy, że przedsięwzięcie należy do innej kategorii wydarzeń niż te, które nas połączyły, i wiedzieliśmy też, że zaufanie i wspólnota celów zawsze wymagają uwzględniania wszystkich okoliczności: liczą

się osoba oraz sytuacja. Oba czynniki muszą być jasno określone, a to niełatwe, gdyż okoliczności zmieniają się częściej niż ludzie.

Żałowałem, że Annan wyjeżdża. Będzie mi brakowało tej współpracy, choć moja rola też się zmieniała. Po przejściu na emeryturę chciałem nadal działać na rzecz narodowego bezpieczeństwa, niekiedy wykorzystując stare kontakty, co mogło dotyczyć również jego. Obowiązki przekażę innym, niech sami podejmują decyzje. Wszystko się zmieni. Jedynym niezmiennym elementem życia jest zmiana. Nie da się jej uniknąć. Jednak daje się to przeboleć i przynajmniej upamiętnić.

Kiedy się żegnaliśmy, wiedzieliśmy, że wspomnienia wspólnego pokonywania trudności – niekiedy wymagającego sporej odwagi, zwłaszcza w chwilach, które zapisały się w dziejach – z czasem wyblakną, a miniona chwała już nie wróci.

– Przyjdziesz na moje przyjęcie pożegnalne? – spytałem.

– Oczywiście, też będę się żegnał! – (Pozytywna przesłanka numer 4).

– Miło będzie zobaczyć twoją rodzinę. Nie widzieliśmy się ładnych parę tygodni.

Teraz, kiedy już zniknął stres związany z niesłusznymi podejrzeniami wobec przyjaciela Annana, dopadła nas rzeczywistość. Niedługo znajdziemy się na różnych kontynentach, a nasze rodziny też zdążyły się zaprzyjaźnić.

– Dziękuję za to, co dziś dla mnie zrobiłeś – rzucił, kiedy zbieraliśmy się do wyjścia.

Miał wobec mnie wiele zobowiązań, podobnie jak ja wobec niego. I tak już pozostanie.

– Dziękuje ci za lata służby. Dla mojego kraju – powiedziałem.

– Dla naszego kraju – poprawił mnie. – I dla ciebie.

Patrzyłem, jak odchodzi. Agenci się nie przejmują. Jednak z pewnością niekiedy trudno im się rozstać.

## PODSUMOWANIE

**Sygnał 2:**
**TRWAŁOŚĆ**

**Kluczowe zdanie:**

Kiedy ktoś uznaje, że wasza relacja okaże się długotrwała, zwykle traktuje cię właściwie, bo wie, że będzie musiał zmierzyć się z konsekwencjami – dobrymi lub złymi – które mogą trwać przez lata.

**Kluczowe przesłanie:**

Właściwe przewidywanie czyjegoś postępowania zależy od okoliczności i od charakteru danej osoby, jej dawnych czynów i obecnych zamiarów. Najważniejszy jest sygnał, czy ten ktoś postrzega waszą relację jako trwałą, związaną z częstymi kontaktami i współpracą.

**DO ZAPAMIĘTANIA**

1 **Czas.** Znalezienie ludzi, którzy wierzą, że połączą was trwałe więzi, wymaga czasu. I właśnie dlatego jest trudne. Można to zmienić, stosując techniki behawioralne.
2 **Prymat.** Tym słowem FBI określa stworzenie „natychmiastowego zaufania". To trudne, lecz da się osiągnąć, przenosząc oczekiwane pozytywne zachowanie na drugą osobę i wzajemnie się poznając. Nazywamy to też „transferem zaufania".
3 **Przykłady pociągają.** Można zakładać, że ludzie będą się zachowywać uczciwie i uprzejmie, jeśli zobaczą, że ty tak postępujesz. To pozwala znacznie przyspieszyć cały proces. Rozsądek i ostrożność podpowiadają, by obdarzać innych tym, co ma dla nich wartość emocjonalną i praktyczną, na przykład zaufaniem i niematerialnym wspieraniem tego, co się dla nich liczy.

**KOD ZAUFANIA: system tworzenia zaufania**

1 **Odłóż na bok własne ego.** Nie wszystko kręci się wokół ciebie. Im częściej sądzisz, że jesteś pępkiem świata, tym rzadziej okazuje się to prawdą.
2 **Doceniaj innych.** Odkryj, jacy są i dlaczego robią to, co robią. Otworzą się przed tobą i poznasz ich zalety.
3 **Nie osądzaj innych.** Nie musisz wszystkiego chwalić, ale postaraj się zrozumieć. Ludziom bardziej potrzebne jest zrozumienie niż pochwały.
4 **Bądź rozsądny.** Trzymaj się rzeczywistości. Nigdy nic nie osiągniesz, jeżeli nie zachowasz trzeźwego umysłu.
5 **Bądź szczodry.** Jeśli dzielisz się sukcesem z innymi, zawsze odniesiesz sukces.

**DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących trwałości relacji**

**1** Przełożony uwzględnia cię w dalekosiężnych planach.
**2** Stara się ustanowić rytuały, będące dowodem uznania wobec ciebie.
**3** Z entuzjazmem włącza cię w swoją sferę wpływów.
**4** Traktuje cię jak kogoś niezastąpionego.
**5** Awansujesz, dostajesz pochwały lub inne wyrazy uznania.
**6** Zyskujesz profity typowe dla trwałych relacji.
**7** Szef zachęca cię do podnoszenia kwalifikacji.
**8** Zaprasza cię na spotkania towarzyskie.
**9** Mówi „my" zamiast „ja".
**10** Nie przestaje o ciebie zabiegać.

**DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących trwałości relacji**

**1** Przełożony zapomina, jak masz na imię, ale jest mu to obojętne.
**2** Nie wspomina o przedłużeniu twojej tymczasowej umowy.
**3** Nie przenosi kontaktów na poziom prywatny.
**4** O ważnych zmianach dowiadujesz się na końcu.
**5** Szef nie pyta o twoje długoterminowe plany.
**6** Nie uczestniczysz w spotkaniach towarzyskich związanych z pracą.
**7** Współpracownicy są wobec ciebie niegrzeczni.
**8** Nie dostajesz zgody na udział w szkoleniach.
**9** Czujesz się otoczony przez klikę, która niechętnie widzi twoją obecność.
**10** W rozmowach dotyczących przyszłości nie pada twoje nazwisko.

# 5

# WIEDZ, Z KIM ROZMAWIAĆ

**Sygnał 3: WIARYGODNOŚĆ**

Czy dana osoba może zrobić to, co obiecuje? I czy faktycznie to zrobi?

*Sierpień 2018*

*Południowo-wschodnia część Stanów Zjednoczonych*

Ameryka stanęła w obliczu zagrożenia nową bronią masowej zagłady, a wydział FBI, do którego dołączyłem, jako jeden z pierwszych miał się tym zająć.

Kiedy szef naszego zespołu zwołał zebranie, wyciągnąłem tablet, by robić notatki – byłem ciekaw, co nam powie o rodzącym się niebezpieczeństwie. Miał opinię błyskotliwego, wydawał się serdeczny i otwarty, zatem nie widziałem powodu, by nie wierzyć, iż sprawdzi się w tej trudnej sytuacji. Poza tym przełożeni na nim polegali, więc założyłem, że ja też mogę, dokonując rozsądnego i obiektywnego transferu zaufania.

Gotowość, by zawierzyć temu człowiekowi – nazwijmy go George – zwiększało również to, że zauważyłem u niego trzy z sześciu sygnałów pozwalających przewidywać zachowanie. Jego wybitne osiągnięcia

dowodziły, że ma kompetencje i jest zaangażowany (sygnał 3: wiarygodność); wszyscy wiedzieli też, że zależy mu na sukcesach współpracowników (sygnał 1: inwestowanie w cudzy sukces). Ponieważ sytuacja była groźna, zakładałem, że będziemy razem działać przez dłuższy czas (sygnał 2: trwałość).

Miałem zatem wystarczająco dużo informacji pośrednich, by lubić i szanować George'a. Jednak to nie wystarczało, bym obdarzył go pełnym zaufaniem, gdyż sprawy dotyczyły bezpieczeństwa Stanów Zjednoczonych. Osoba dowodząca takim projektem musi być **absolutnie wiarygodna**, a jest to cecha, na którą składają się przede wszystkim kompetencje i zaangażowanie.

Mimo drobnych wątpliwości co do George'a, byłem nastawiony optymistycznie i otwarty na współpracę. Takie podejście zapoczątkowało wiele moich najtrwalszych i najlepszych relacji. Oczywiście część osób zaczyna od drugiego końca, ale jeśli jesteś nastawiony pesymistycznie i nieufnie, ludzie to wyczuwają i odwzajemniają – i gotowe: wszystko spaliło na panewce. Jeszcze nic się nie zaczęło, a już się skończyło. Nawet zachowanie neutralne może sprawić, że nie ruszysz z miejsca.

Naszą ekipę tworzyli ludzie z różnych wydziałów, więc najpierw każdy się przedstawiał, przez jakieś pięć minut omawiając swoje kwalifikacje, dzięki którym tu trafił. Kiedy nadeszła kolej George'a, wstał, zmierzył nas spokojnym, pewnym wzrokiem, przybierając wyprostowaną postawę, która w mowie ciała oznacza silnego człowieka w chwili próby. Zaczął mówić o czekającym nas zadaniu, a my wszyscy zamieniliśmy się w słuch.

– Zagraża nam niestosowana dotąd broń masowej zagłady – oznajmił. – Mamy ją rozpoznać, przejąć, opanować i wyeliminować. Jeśli nam się uda, być może historia nam to zapamięta. Jeśli nie… niech Bóg ma nas w opiece.

Lekko zesztywnieliśmy, a George'owi wyraźnie podobał się efekt, jaki wywołał swoimi słowami. Zerkając na trzymane w ręku karteluszki,

opowiadał nam, co sprawiło, że wyznaczono go do tego zadania. Mówił o swych największych osiągnięciach, więc odłożyłem tablet i czekałem, aż wyjaśni plan działania. Zamiast tego rozgadał się o funduszach, procedurach i niezbędnej robocie papierkowej.

Zrobiłem się ostrożniejszy. Zaczął od informacji, która wywołała piorunujący efekt, a teraz rozmydlał sprawę, zalewając nas szczegółami i popadając w dygresje – i wszystko z równą energią. Niektórzy agenci już błądzili dokoła nieobecnym wzrokiem, ale ja uznałem tę paplaninę po prostu za niefortunny początek. Nadal byłem skupiony, lecz gwałtownie zapragnąłem kawy. Problem w tym, że na stole konferencyjnym z drewna sekwojowego, przypominającym kształtem lotniskowiec, nie mogliśmy stawiać ani jedzenia, ani picia. Polityka rządowa? Wykosztować się na elegancki stół, zwołać fachowców, którzy mają zlikwidować broń masowej zagłady, i nie wierzyć, że nie zachlapią blatu?

Spojrzałem na zegarek. Cholera, minęło czterdzieści minut, a on ciągle ględził. Dzień był ponury, niebo zasnute chmurami, okna zasłonięte – jak we wszystkich naszych budynkach, przez cały czas – a ja zastanawiałem się, jak można coś tak ekscytującego jak zapobieganie masowej zagładzie przerobić na raport biuralisty w zarękawkach. Przynudzał tak, że już pogoda była ciekawsza. Źle to wróżyło. Zespół zwykle uważa, że jeśli nie potrafisz jasno wszystkiego przedstawić, nie masz wystarczających kompetencji. Musi iść to w pakiecie, inaczej – co nieraz widziałem – współpraca może zginąć w zarodku.

George odpływał i stawało się coraz bardziej widoczne, że lepiej radzi sobie z technologią niż z ludźmi, co było zrozumiałe, gdyż wywodził się z sektora śledczego FBI, nastawionego właśnie na technologię. Na moim poletku – działania operacyjne – najważniejsi są ludzie. Rekrutujemy tajnych współpracowników i włączamy ich do projektów, będących właściwie produktami, które firmujemy, przedstawiamy i sprzedajemy przełożonym. Sekcja George'a, Flap and Seals, z którą rzadko miewałem do czynienia, zajmuje się między innymi

przejmowaniem i kontrolowaniem listów i przesyłek do podejrzewanych osób oraz zagrożeniami z zagranicy. Korzystają z zaawansowanych technologii. Współpracują z działem FBI, o nazwie Locks, Cliks and Picks, wyspecjalizowanym w misjach wymagających potajemnego wejścia do budynku czy pomieszczenia. To nielegalne operacje, których celem jest znajdowanie dowodów, zakładanie podsłuchów (niekiedy to prawdziwe cacka, na przykład miniaturowe drony audio-wideo, wyglądające jak robaczki, zwane „insektokopterami") lub unieszkodliwianie urządzeń szyfrujących. Choć specjaliści od tego nie obracają się wśród ludzi, zawsze im powtarzam, że mają fajniejsze zabawki niż my.

Czas płynął, burczało mi w brzuchu, słuchałem George'a coraz mniej uważnie, a on wciąż przedzierał się przez gąszcz szczegółów, przybierając coraz bardziej mentorski ton. Zbędne informacje to już za dużo, jednak zbędne informacje wygłaszane jak kazanie są niewybaczalne – i jest to prostackie. Nie byłem zadowolony, ale co z tego? Nie płacą mi za to, żebym się czuł zadowolony.

Tkwiłem w samym centrum amerykańskich działań wymierzonych w nowoczesną broń masowej zagłady, mogącą zmienić układ sił na całym świecie. Jak na ironię były to drony. Podobnie jak większość ludzi początkowo wcale nie upatrywałem w dronach potencjalnego zagrożenia, lecz jeden z moich przełożonych, Doug Wellborne, zmienił moje podejście. Doug wiedział, że mam licencję pilota. Wezwał mnie do swojego gabinetu i oznajmił, że błyskawicznie zwiększa się liczba przypadków wykorzystywania dronów w działaniach przestępczych i terrorystycznych, że utworzono specjalny oddział do walki z tym zagrożeniem i że planowana jest konferencja z udziałem najtęższych umysłów, specjalistów od bezzałogowych statków powietrznych. Słuchałem go uważnie – był prawdziwą legendą, jako świetny szef, w pełni angażujący się w działania. Można było na nim polegać pod każdym względem, ponieważ był kwintesencją kompetencji

połączonych z sumiennością. Ludzie, którzy mają te dwie zalety, są absolutnie wiarygodni.

Całkowita wiarygodność to wręcz nadprzyrodzona siła. Wiarygodni ludzie odnoszą sukces we wszystkim, czego się podejmą, a przełożeni automatycznie przydzielają im najtrudniejsze sprawy – i nigdy nie widzą w nich najsłabszego ogniwa, nie winią ich ani nie czynią z nich kozła ofiarnego.

Jak w przypadku wszystkich kompetentnych i zaangażowanych ludzi, na Dougu można było w pełni polegać podczas akcji – niczego nie przeoczył, lecz nie był drobiazgowy – i szala zwycięstwa zwykle przechylała się na jego korzyść. Sukcesy stały się dla niego chlebem powszednim i wierzył, iż dosłownie wszystko jest możliwe, pod warunkiem, że zajmą się tym ludzie o odpowiednich umiejętnościach i gotowi do poświęceń. Kiedy go widziałem, zawsze przypominał mi się mój pułkownik z marines, którego motto brzmiało: „Nie mów, że to niemożliwe. Powiedz, ile mnie to będzie kosztować". Doug był specjalistą od broni masowej zagłady i jak inni fachowcy w tej dziedzinie – w postmodernistycznej erze „mniej znaczy więcej", która zaczęła się, gdy Ameryka nie zdołała pokonać Bliskiego Wschodu, mimo zaangażowania potężnych sił wojskowych – był przerażony możliwościami dronów. W niewłaściwych rękach drony mogły posłużyć, przy niewielkich nakładach, do kontrolowania i terroryzowania całych grup ludzi i doprowadzić do prawdziwej tragedii.

Drony o wymiarach około ośmiu metrów były szeroko stosowane przez USA w wojnie z terrorystami i zabiły około dwóch i pół tysiąca osób. Jednak największym na świecie wytwórcą dronów są Chiny. Produkowane przez Chińczyków drony stają się coraz powszechniejsze na Bliskim Wschodzie. ISIS i Al-Kaida nie dysponowały równie potężnymi dronami co Ameryka, ale terroryści stosowali drony, które mogli kupić na rynku, bardzo skuteczne, zwłaszcza gdy wypuszczali całą chmarę naszpikowaną granatami. Przynosiły taki sam efekt jak

rozmieszczane przy drogach miny pułapki, które zabiły i ciężko raniły tylu żołnierzy w Iraku i Afganistanie. Dla terrorystów drony stały się skrzydlatymi bombami. Co gorsza, mnożyły się przypuszczenia, że ISIS i Al-Kaida podjęły aktywne działania, by do ataku na Amerykę wykorzystać drony wyładowane bronią chemiczną czy biologiczną lub materiałami radioaktywnymi.

W scenariuszu znanym jako „zrzucanie balonów" nad odkrytym stadionem czy innym zatłoczonym miejscem, może zawisnąć rój dronów wyładowanych bronią, granatami ręcznymi lub niezwykle toksycznymi materiałami, nawet śmiercionośną rycyną[3]. Większy dron może transportować bomby, w tym „brudne bomby", zawierające materiały radioaktywne.

Drony sprawiły, że bandyci stali się równie groźni jak terroryści. Przestępczość zorganizowana zachwyciła się modelami do zabawy, ale ma też dostęp do bezzałogowych statków powietrznych, kosztujących od trzydziestu do pięćdziesięciu tysięcy dolarów. Dla kartelu to żadne pieniądze.

Po pierwszym spotkaniu z George'em byłem zdecydowany udzielić mu wszelkiej pomocy. Przebywał na obcym terenie i rozpaczliwie potrzebował solidnej dawki wzmacniającego zaufania. Byliśmy niemal równi stopniem i mogłem zażądać zmiany na stanowisku szefa ekipy lub po prostu przejąć dowodzenie. Jednak władza ma to do siebie, że – jak na ironię – wzrasta wtedy, kiedy wcale o to nie zabiegasz, więc bez żadnych oporów pozwoliłem George'owi grać gwiazdę, skoro sam tego chciał. Dostrzegałem też plusy. Miałem teraz ważny powód, by zdobyć licencję pilota dronów i wydać własne tysiąc pięćset dolarów na DJI Phantom 4, model używany już przez złoczyńców.

Z niecierpliwością – i satysfakcją, że opanowałem nową technikę – planowałem wyprawę z synem do parku, gdzie chciałem wypuścić drona. Czułem się tak, jakbym zrobił pierwszy krok na drodze do rozgryzienia George'a. Z krwi i kości był po prostu dobrodusznym facetem od technologii.

## Siła wiarygodności

W wielu sytuacjach wiarygodność jest synonimem zaufania. Możesz kogoś kochać z całego serca i powierzać tej osobie najskrytsze sekrety, jednak są obszary, w których poleganie na niej byłoby nie tylko niemożliwe – byłoby szaleństwem. Pilotowi nie pozwolisz, by operował ci mózg, a neurochirurgowi nie dasz prowadzić odrzutowca. Zawsze jest więcej dziedzin, w których nie będziesz komuś ufać, niż tych, w których zaufasz. Popatrz realnie. Jesteś to winien sobie i ludziom, którym oszczędzisz wykonywania prac, do jakich się nie nadają. I nie pomijaj faktu, że zawsze konieczne są dwie cechy: kompetencje oraz zaangażowanie.

Chcielibyśmy polegać na osobach kompetentnych (lecz niezaangażowanych) lub zaangażowanych (lecz niekompetentnych). W prawdziwym świecie to niemożliwe, a innego świata nie mamy.

## Kompetencje

Przez setki lat, kiedy od uprawy roli i rzemiosła zależało przetrwanie człowieka, tak łatwo było określić, czy ktoś jest wiarygodny, że amerykańska gospodarka przestała na to zwracać specjalną uwagę. Po prostu tego oczekiwano. Jednak w czasach szybkiego rozwoju informatyki menedżerowie ciągle dają się nabierać, gdyż internet przyniósł niezliczone sposoby zwodzenia i manipulowania informacjami, niekiedy w katastrofalnym stopniu. Z tego powodu zarządzanie kompetencjami zostało niedawno wyodrębnione jako osobna specjalizacja analityków zasobów ludzkich. Na nieszczęście każda nowa forma weryfikowania informacji sprawia, że pojawiają się sposoby jej obejścia. To prawdziwy problem i dlatego tak ważne jest wychwytywanie przesłanek świadczących o kompetencjach

i zaangażowaniu. Ludzie nadal będą kłamać, ale przynajmniej zdołasz rozpoznać, kiedy to robią.

**PODSUMOWANIE:**

Zakładaj, że dana osoba jest kompetentna, lecz szperaj na tyle głęboko, by wyeliminować ewentualne oszustwa. Jeżeli zauważysz brak umiejętności, sprawdź, czy można to naprawić, lub powierzaj temu komuś zadania, z którymi sobie poradzi. Jeśli nie masz zespołu – albo człowieka – zarządzającego kompetencjami, to go zatrudnij.

W tej zabawie występuje pewien czynnik zwany „przekleństwem kompetencji". Niektórzy ludzie ponoszą wręcz karę za swoje umiejętności, gdyż mniej kompetentni współpracownicy sabotują ich osiągnięcia lub dorzucają im pracy.

Kompetencje powinny zostać określone, zanim się kogoś zatrudni, jednak tradycyjny proces rekrutacji – obejmujący czytanie życiorysów i listów motywacyjnych, liczne rozmowy z kandydatami, próbne zadania i sprawdzanie referencji – już dawno został zarzucony jako nieodpowiedni.

Niemal wszyscy aplikujący przedstawiają swoje umiejętności w najlepszym świetle, wielu z nich nieświadomie je przecenia, co wynika z braku właściwej samooceny lub z przekonania, że nauczą się „w trakcie". Życiorys często nie odzwierciedla kompetencji, gdyż poprzedni pracodawcy hojnie szafują pochwałami, niekiedy na osłodę zwolnienia, niekiedy dla własnej wygody. Często też wysoko wykwalifikowani menedżerowie błędnie zakładają, że kandydaci dorównują im umiejętnościami, które – w ich mniemaniu – są powszechne lub przynajmniej możliwe do opanowania.

**EFEKT SIECI:**

Kompetencje – łatwe do określenia w racjonalny i obiektywny sposób – stają się subiektywnym konkursem piękności, kiedy ocenia się je w tradycyjny, archaiczny sposób, za pomocą przestarzałych metod.

Kompetencje to nie tylko kwestia biznesowa. W początkowym radosnym okresie przyjaźni ludzie zwykle nie pamiętają, że zdrowa relacja wymaga od obu stron takiego poziomu kompetencji, by przetrwać w zabieganym, różnorodnym społeczeństwie, w którym wolny czas to element o sumie zerowej.

Małżeństwo wymaga jeszcze większych umiejętności niż przyjaźń, gdyż łączy się z wysokim stopniem partnerstwa w rozmaitych przyziemnych sprawach, takich jak finanse, podział prac domowych, opieka nad dziećmi, zarządzanie czasem, życie towarzyskie, kwestie prawne i etyczne oraz realizacja wspólnych celów. W literaturze dotyczącej behawioryzmu problemy małżeńskie związane z kompetencjami pojawiają się równie często, jak problemy z miłością.

Jako generalną zasadę trzeba przyjąć, że osoby radzące sobie w małżeństwie i w relacjach międzyludzkich będą też raczej kompetentne w pracy zawodowej. Poniekąd dlatego jedną z najlepszych przesłanek kompetencji w relacjach międzyludzkich – i w stosunkach zawodowych – są odpowiedzi na pytania o rozmaite sfery życia: dzieci, małżonków, pracę, osiągnięcia i przyjaciół. Pytania powinny być niezobowiązujące i ogólne, coś na kształt testu plam atramentowych Rorschacha, w stylu: „Opowiesz mi o osobistych wyzwaniach, z jakimi musisz sobie radzić?". Jeżeli człowiek odpowiada, nie kontrolując się nadmiernie, i mówi jasno, najprawdopodobniej jest uczciwy i trafnie ocenia swoje kompetencje. Jeśli odpowiada niejasno lub przyjmuje postawę obronną, niewykluczone, że wyolbrzymia swoje umiejętności zawodowe.

Kiedy badam przesłanki świadczące o kompetencjach danego człowieka, sprawdzam spójność odpowiedzi na te same pytania, zadawane w nieco różny sposób, oraz na pytania, które pozornie nie mają nic wspólnego z pracą.

Choć brak kompetencji zwykle wyklucza relacje wymagające zaufania, to kompetencje niewsparte zaangażowaniem bywają jeszcze bardziej zwodnicze, ponieważ można stracić czujność. Jeśli ktoś potrafi

coś zrobić, wcale nie znaczy, że sumiennie to wykona, a haczyk tkwi w tym, że bardzo kompetentni ludzie często sprawnie ślizgają się po temacie, uważając rzetelność i skrupulatność za smutny obowiązek pszczół robotnic, które mają się pojawić pod koniec projektu, załatać wszelkie niedociągnięcia i posprzątać bałagan powstały po przejściu geniusza.

To sytuacja, w której nie ma wygranych, a konflikt może się rozprzestrzenić. I jest to mroczna strona kompetencji.

## Zaangażowanie

Człowiek jest jak „Titanic": wielki statek z małym sterem. Usiłujemy obrać prosty kurs, jednak częściej po prostu płyniemy do przodu, niż utrzymujemy stabilny, pewny kierunek.

Zaangażowanie to jeden z najważniejszych sterów. Prowadzi nas w chwilach zwątpienia, koryguje kurs, gdy zbaczamy ze szlaku, w ogromnym stopniu świadczy o przewidywalności i wiarygodności.

Zaangażowanie obejmuje konkretne, podstawowe cechy charakteru:

– **Upór**.
  Trudna praca nie zrobi się sama.
– **Motywacja**.
  Jeśli całym sercem oddajesz się pracy, jej efekty będą trwały dłużej niż twoje życie, obiegną cały świat, a wraz z nimi cząstka ciebie.
– **Dokładność**.
  Jeśli nie umiesz dokończyć, to w ogóle nie zaczynaj.
– **Zwracanie uwagi na szczegóły**.
  Nikt nie chce po tobie sprzątać. Nawet mamusia.
– **Wysokie standardy etyczne**.
  Praca zrównuje wszystkich. Wywyższa pokornych i uczy pokory zarozumialców.
– **Odpowiedzialność za wywiązywanie się z wszelkich zadań, niezależnie od tego, jak są drobne czy pozornie niepowiązane**.

Czyli należyta staranność: należyta, a nie zależna od kaprysu.

– **Szacunek dla innych**.

Jedyną miarą prawdziwej miłości jest nie to, co czujesz, lecz to, co robisz.

Zaangażowanie bywa ważniejsze od kompetencji, ponieważ kiedy ludzie zaangażowani nie są wystarczająco kompetentni, by wykonać zadanie, które im powierzasz, zazwyczaj możesz ich przesunąć do innej pracy. Kiedy ktoś zwykle, choć nie zawsze – to częste zjawisko – okazuje się kompetentny, zaangażowanie pozwala mu opanować niezbędne umiejętności. Przeważnie osobom zaangażowanym łatwiej nadrobić brak kompetencji, niż tym kompetentnym pokonać brak zaangażowania.

Uwielbiam pracować z ludźmi zaangażowanymi, bo nie obarczają mnie swymi problemami. Nie dramatyzują w pracy, nie marnują czasu, nic im nie „wyskakuje" w ostatniej chwili, nie prowadzą zakulisowych gierek i nie zrzucają odpowiedzialności na innych. Kiedy ludzie wykazują zaangażowanie, warto ich pochwalić, a po tym, na ile entuzjastycznie zareagują, poznasz, jakie to dla nich ważne. Kiedy praca bardzo zaangażowanej osoby zostaje wyróżniona, reakcja zwykle bywa wylewna. Nagroda nie musi wiązać się z pieniędzmi, ponieważ główną motywacją takich ludzi jest szczery, trwały szacunek, który liczy się dla nich bardziej niż pieniądze. Najlepiej ich uhonorować, mówiąc głośno o znaczeniu ich pracy oraz prosząc o radę i opinię. Trzeba z nimi rozmawiać w kategoriach tego, co dla nich najważniejsze, cenić ich, nie oceniając, dać im władzę wynikającą z prawa wyboru i inwestować w realizację ich celów.

Czyjeś zaangażowanie można też ocenić w odniesieniu do braku zaangażowania osób źle pracujących. Wyniki badań pokazują, że co najmniej połowa Amerykanów wykonuje w pracy tylko niezbędne minimum. Niskie zaangażowanie wyraża się w dużej absencji, braku energii i entuzjazmu oraz obijaniu się w pracy. Osoby niesumienne są zwykle ciche, wycofane, nie nawiązują więzi ze współpracownikami, pracują mechanicznie i bez zapału. Co interesujące, najmniej oddani

pracy ludzie wykazywali taką samą obojętność wobec czasu wolnego, zajęć weekendowych i rozrywek.

Ocenia się, że mniej więcej pięćdziesiąt procent zatrudnionych to osoby zaangażowane, trzydzieści procent – częściowo zaangażowane, a dwadzieścia procent ma wszystko gdzieś. Zamiast pracować, wielu takich ludzi surfuje w sieci, robi zakupy przez internet, odwiedza fora społecznościowe, gra w gry wideo, drzemie, gada przez telefon, szuka innej pracy, podjada i popija. Takie zachowanie kosztuje pracodawców około dwóch procent produktu krajowego brutto, a przedsiębiorstwa wydają blisko dwadzieścia procent wynagrodzenia niesumiennej osoby na znalezienie zastępstwa.

W wielu przedsiębiorstwach, którym doradzałem, mówiono mi, że znalezienie idealnego pracownika jest niemożliwe, więc zwierzchnicy starają się wydobyć to, co najlepsze z już zatrudnionych, zgodnie z zaleceniem guru motywacyjnego Franka Pacetty, twórcy hasła: „Nie dawaj ludziom kopa na bruk, dawaj im kopa w górę!".

Żeby dać komuś kopa w górę, trzeba go najpierw rozgryźć, określić jego kompetencje i zrobić, co się da, by wzbudzić zaangażowanie. Jedna z najskuteczniejszych metod polega na tym, by okazać danej osobie zaufanie i zainwestować w jej sukces. A później – *dowieriaj, no prowieriaj!* – wyznacz zadanie na miarę jej możliwości i zobacz, czy sobie poradzi. Minimalizuj ryzyko, ale pozwól dotychczas obojętnemu pracownikowi odetchnąć powietrzem wolnym od napięć, w atmosferze zaufania. Jeśli tutaj mu się nie uda, to nie uda się nigdzie.

Tak właśnie postąpiłem wobec George'a na naszym drugim spotkaniu.

## George – drugie podejście

– Mam dobre wieści! – oznajmiłem George'owi. – Najbystrzejszy gość od dronów weźmie udział w naszej konferencji.

Opisałem mu człowieka, którego skontaktował ze mną dawny kumpel, jeszcze z czasów marines, teraz szef laboratorium kryptograficznego. Znaliśmy się od ponad dwudziestu lat. Nadzorowałem go podczas piekielnego tygodnia, obozu sprawnościowego określanego jako „droga przez mękę". Dobrze pamiętałem, jak dzisiejszy dyrektor bezinteresownie pomagał innym rekrutom – z pełnym zaangażowaniem, umiejętnie i serdecznie. Cieszyłem się, że to właśnie on polecił mi specjalistę od dronów – przykład transferu zaufania.

– Skontaktuj się z nim i sprawdź, czy nadaje się na głównego prelegenta – powiedział George.

– Dobra. Jednak sądzę, że będzie lepiej, jeśli ty sam to zrobisz. Kierujesz akcją. Decydujesz. – Nie było to do końca prawdą, ale starałem się, żeby było.

– Już działam! – Oczy błyszczały mu pewnością siebie, pojawiającą się automatycznie u ludzi, kiedy obdarzasz ich zaufaniem.

– Spytaj, czy może ściągnąć jeszcze kogoś – poradziłem. – Zna wielu ludzi zajmujących się dronami. Chyba wypełniliby ci cały grafik.

– Świetny strzał! – podsumował.

Drugie spotkanie poszło znacznie lepiej niż pierwsze. George nawiązał porozumienie z przydzielonymi do akcji agentami: mniej mówił, więcej słuchał. Kiedy się odzywał, pytał nas o opinie. Dostrzegałem więcej oznak tego, że mogę mu zaufać.

Ktoś mógłby pomyśleć, że przekazując mu własne kontakty, traciłem swój autorytet przy realizacji tego ważnego zadania. Otóż wcale nie. Przywództwo to dzielenie się władzą – a nie jej umacnianie w jednym ręku – to pomaganie innym członkom zespołu w osiągnięciu sukcesu. Ci, którzy tego nie rozumieją, płyną na tym samym „Titanicu" co ci, którzy uważają, że aby zaimponować innym, trzeba się przechwalać własnymi dokonaniami.

W dalszej części tej narady omówiliśmy źródła finansowania i kwestie techniczne systemu naprowadzania bezzałogowych obiektów

latających. Rozumiałem już znacznie więcej, ponieważ wcześniej wysłuchałem serii wykładów o dronach. Uczestniczyli w nich głównie dziennikarze z radia i telewizji, korzystający z dronów na szeroką skalę.

Byłem pod wrażeniem technicznej wiedzy George'a. Miał umysł naukowca i pewnie dlatego gorzej radził sobie z ludźmi niż z maszynami. Uważam, że osoby obdarzone szczególnym talentem w jednej dziedzinie – na przykład w matematyce czy technice – często cierpią na deficyt umiejętności na drugim krańcu, a w tym przypadku chodziło o zdolność komunikowania się z otoczeniem.

Co do mnie, jestem lepszy w umiejętnościach społecznych i mówiąc szczerze, sądzę, że to łatwiejsze niż nauki ścisłe. Dlatego w college'u nie robiłem specjalizacji z inżynierii kosmicznej – jak początkowo planowałem – lecz przerzuciłem się na nauki polityczne. Nie chcę przez to powiedzieć, że umiejętności społeczne są mniej ważne. O przetrwaniu i sukcesie decydują właśnie relacje z otoczeniem. Podobno życie nie jest sprawiedliwe, jednak wobec mnie raczej jest. Problemem są ludzie. To my nie jesteśmy sprawiedliwi.

## DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących wiarygodności (kompetencje i zaangażowanie)

1. **Ludzie niewiarygodni skupiają się na szczegółach i tak naprawdę wcale nie pomagają.** Jak wszystkie przesłanki wiarygodności, dotyczy to i podwładnych, i przełożonych, choć nie zawsze rzuca się w oczy. Mikrozarządzanie, czyli styl zarządzania cechujący się wysokim stopniem obserwacji i kontroli pracy, bywa problemem kadry kierowniczej, ale podwładni często to wykorzystują – jako wyspecjalizowani w określonej, wąskiej dziedzinie – i przejmują stery. Tak czy owak, mikrozarządzanie mąci umysły i zabija ducha w ludziach, których doświadczenie jest podawane w wątpliwość.

2. **Osoby niewiarygodne nagle znikają i trudno się z nimi skontaktować.** Zjawisko częste i szkodliwe. Grając nieosiągalnych, zwykle wymawiają się, że są zbyt zajęci, by oddzwonić. Jednak kiedy dobry menedżer nie może rozmawiać, odbiera telefon i od razu o tym informuje. Załatwia sprawę w kilka sekund i nikt nie czuje się dotknięty. Pytanie wprost nie pomaga, bo zwykle pada wykrętna odpowiedź. Wszyscy jesteśmy zajęci, stąd nazwa „zajęcie", lecz każdy, kto stosuje wymówki, po prostu unika sytuacji, z którymi nie umie sobie poradzić.

3. **Wiecznie się spóźniają.** Ucieka im samolot, nie przychodzą punktualnie ani na lunch, ani na zatwierdzenie projektu, chcą sobie dodać znaczenia, a w rzeczywistości są kłopotliwymi dupkami. To oznaka zarówno braku kompetencji, jak i braku zaangażowania, pocałunek śmierci, jeśli chodzi o wiarygodność. Ludzie kompetentni umieją zarządzać swoim czasem. Ludziom zaangażowanym udaje się to nawet wtedy, gdy z pozoru jest to niemożliwe. Zawsze możesz na nich polegać, że zrobią, co do nich należy.

4. **Przypisują sobie cudze zasługi.** Nie przestrzegają etyki pracy, bo inaczej nie udawaliby, że wykonali pracę, którą w rzeczywistości wykonał ktoś inny. Przykład? Około stu agentów brało udział w operacji zdemaskowania słynnej *femme fatale* Anny Chapman. Rozmawiałem z kilkudziesięcioma z nich i niemal każdy oświadczał, że to jego wyłączna zasługa. Tak się dzieje w stosunkowo nielicznych zespołach – kiedy pozostali nie słyszą – bo niewielu ludzi może podważyć chełpliwe stwierdzenia. Niektórzy tak robią, nawet gdy już mają na koncie pewne osiągnięcia i zostali za nie nagrodzeni. Boję się ich, bo odczuwają przymus podkradania – to kleptomani własności intelektualnej.

5. **Nie dbają o wygląd, są nieporządni.** Chodzi tu nie o ludzi przekonanych, że ubierają się odpowiednio – jak na przykład technik w bluzie z kapturem – lecz o tych, którzy nawet się nie starają. To oznaka braku szacunku: dla innych, ale co jeszcze ważniejsze – dla siebie i swojej pracy. Czują, że się nie sprawdzają, więc przekazują to w pośredni, zawoalowany sposób. Zaniedbany wygląd jest objawem działań autodestrukcyjnych. Chyba nie chcesz doznać ubocznych skutków tego zniszczenia? To delikatna przesłanka, ponieważ towarzyszą jej zwykle zapewnienia o własnej wiarygodności: zainteresowany nie jest świadom, że odsłania rozczarowanie sobą.

   Zamiast otwarcie porozmawiać o tej bolesnej kwestii – co może narazić go na bezpośrednią krytykę – zawiedziony sobą, przychodzi do pracy w brudnym ubraniu, jest niechlujny, jego higiena pozostawia wiele do życzenia, ma bałagan w biurze, gubi rzeczy, prowadzi niezdrowy tryb życia, śmieci i jeździ brudnym samochodem. Nie musisz być Freudem, aby się zorientować, że to podświadomy wyraz tego, jak sam siebie postrzega. Uważa jednak, że przekazuje otoczeniu: „Jestem jak Einstein! Roztrzepany geniusz!".

6. **Oczekują, że inni rozwiążą ich problemy**. Kolejny przykład strachu maskowanego arogancją. Z założenia ludzie powinni czuć, że są odpowiedzialni, i stosownie postępować. Nie znaczy to, że każdy może zaradzić wszystkiemu, jednak niektóre osoby po prostu nie mają wystarczającej wiary w siebie – lub brak im energii – by własnymi siłami dokończyć to, co zaczęły. Człowiek bez ugruntowanego przekonania, że sam sobie poradzi, jest skłonny zrzucać problemy na innych, nawet nie podejmując próby ich rozwiązania. Jeżeli czujesz, że ktoś nadużywa twojej pomocy, może właśnie dostrzegłeś wierzchołek istnej góry lodowej, jeśli chodzi o niewiarygodność.

7. **Z trudem łapią nowe pomysły**. To nie znaczy, że są tępi, lecz oznacza, że mają ograniczone kompetencje i niekoniecznie chcą poszerzyć swoje horyzonty. FBI, jak większość ogromnych korporacji, organizuje masę szkoleń z najróżniejszych dziedzin, więc ktoś, kto nie chlubi się licznymi certyfikatami, pokazuje, że nie wierzy w swoje kompetencje lub brak mu należytego zaangażowania we własny rozwój. Ludzie, którzy widzą wiele barier, sami się ograniczają. Jeśli pozwolisz, by od takich ludzi zależał twój sukces, najprawdopodobniej również sam się ograniczysz.

8. **Nie prowadzą dokumentacji**. To cecha, która często umyka wielu menedżerom, gdyż w naszym rozpędzonym świecie dane bywają traktowane jak przeżytek. Nierzetelna dokumentacja może wskazywać na chęć ukrycia czegoś. Jednym z najbardziej niszczących przejawów jest niestaranne robienie notatek podczas zebrań, konferencji i telekonferencji. Kiedy wywołana tym szkoda wyjdzie na jaw, winą są obarczani inni lub „niesprzyjające okoliczności". Dokładne notatki świadczą o wiedzy i chęci samodoskonalenia, ponieważ zwykle są też odbiciem cudzych opinii. Bałagan w notatkach dowodzi obojętności wobec przemyśleń i uwag prelegentów, a może też wskazywać na poczucie wyższości. Stalin zawsze skrupulatnie notował. Dopiero później wyszło na jaw, że przeważnie były to bezsensowne bazgroły.

9. **Bardziej angażują się w planowanie niż w działanie**. Planowanie jest wspaniałe, ale to dopiero sam początek projektu, co dla każdego powinno być oczywiste – a nie jest, zwłaszcza dla osób, które nie potrafią się dłużej skupić i często tracą zainteresowanie projektem, kiedy przygasa początkowa ekscytacja. Chcą, by teraz wkroczył ktoś inny i zajął się robotą, wdrażaniem pomysłów w życie i dalszymi działaniami. Osoby unikające przyziemnych, rutynowych prac zachowują się tak, jakby należało do nich wyłącznie delegowanie zadań i odpowiedzialności, jednak bardziej prawdopodobne jest to, że działają impulsywnie i są niepozbierane. Za tą przesłanką kryje się jeszcze jedna: osoby, które uciekają przed odpowiedzialnością, zwykle nie prowadzą dokumentacji własnych działań. To pozwala im się wymigać, gdy coś się nie uda.

   Kiedy zacząłem pracę w FBI, zachęcano mnie, bym regularnie sporządzał raport z bieżących działań, gdyż tak najłatwiej pokazać sukcesy lub porażki. Przełożeni powtarzali mi jak mantrę: „Jeśli tego nie opisałeś, to znaczy, że tego nie wykonałeś". Trzymam się tego zalecenia do dzisiaj i nalegam, by postępowali tak moi podwładni.

10. **Nie traktują serio własnych błędów.** Unikają odpowiedzialności, imając się różnych sposobów: obwiniają innych, przekonują, że nikt ich nie ostrzegał lub roztrząsają szczegóły, by wykazać, że pomyłka była nie do uniknięcia. Inną częstą reakcją jest próba pomniejszania błędów. Jeśli w obliczeniach postawią przecinek nie tam gdzie trzeba, przez co firma straci tysiąc dolarów, twierdzą, że to tylko literówka, drobiazg dla tak wielkiego przedsiębiorstwa. Ludzie bywają wobec siebie zbyt krytyczni, jednak równie

często kompletnie brak im krytycyzmu. Osoby nieodpowiedzialne często usiłują przedstawiać swe błędy jako okazję do nauki, wręcz przynoszącą korzyści.

Takich źle wróżących przesłanek wypatrywałem u George'a. Parę znalazłem, jednak zauważyłem też pozytywy, a sam nawet wyznał, że popełnił kilka błędów. Zawsze dobrze, kiedy szef przyznaje się do błędów, ale jeszcze lepiej, kiedy ich nie popełnia.

*Wrzesień 2018*

*Przygotowanie do akcji*

Po miesiącu pracy w zespole zajmującym się dronami wiedziałem już, że wszyscy możemy na sobie polegać. Była to doskonała mieszanka technologii pilotażu i zarządzania ludźmi – znałem się i na jednym, i na drugim – i przez większość czasu miałem wrażenie, że przewodzę, pracując we własnym rytmie, jeden, dwa kroki przed wyznaczonymi terminami. To magiczne odczucie, niemal metafizyka czasu – znajome terytorium, wiarygodni współpracownicy – tak że człowiek czuje się świetnie i dokonuje cudów.

Pławiąc się w psychicznym luksusie, jaki dają zaufanie i determinacja, naprawdę widzisz przyszłość – z nader prozaicznej przyczyny: przyczyniasz się do jej kształtowania. Robisz to, na czym się znasz, wszystko jest przewidywalne, a każdy nowy dzień witasz jak wypróbowanego przyjaciela.

Dobrym menedżerom sama z siebie przychodzi siła płynąca z tego, że czują się wiarygodni – potęgowana przekonaniem, że otaczają ich ludzie, na których można polegać. I w naturalny sposób przekazują tę siłę zespołowi, tworząc kulturę pracy opartą na dążeniu do doskonałości i przywiązaniu do najwyższych standardów. Mnie nie przyszło to samo z siebie – musiałem się natrudzić – ale nic w tym złego. Czułem, że tworzę własną przyszłość, praca dodawała mi energii,

zamiast ją pochłaniać, sypałem pomysłami wtedy, gdy były potrzebne, i nie czułem zmęczenia, wiedząc, że wykonuję dobrą robotę.

Byłem więc w świetnym nastroju, kiedy – niezapowiedziany – zjawiłem się w biurze George'a. Rzadko wpadam bez uprzedzenia, ale jakoś nie mogłem się z nim skontaktować, a chciałem przedstawić mu swój pomysł na kontrolowanie i przewidywanie tego, w jaki sposób przestępcy mogą wykorzystywać drony na terenie Stanów.

Rząd starał się ograniczyć dostęp do dronów – ich sprzedaż detaliczną – podobnie jak dostęp do broni i amunicji. Rozmyślałem o ataku 11 września i o tym, że terroryści uczyli się w amerykańskich szkołach pilotażu. Krótko przed atakiem pewien agent starał się zwrócić na to uwagę FBI, więc zawężaliśmy krąg podejrzanych i sprawdzaliśmy szkoły pod kątem możliwości wykorzystywania szkół pilotażu przez terrorystów. Spóźniliśmy się o krok.

I to ma się powtórzyć? Przecież możemy skontaktować się ze wszystkimi jednostkami prowadzącymi szkolenia z pilotażu dronów i poprosić, by informowały nas, jeżeli zauważą coś podejrzanego. Ograniczymy możliwości działania terrorystów.

George'owi spodobał się ten pomysł, choć – z definicji – wymagał zaangażowania ludzi. Obiecał mi, że przyjrzy się projektowi, kiedy tylko upora się z papierami. Moim zdaniem nie było na co czekać, ale on tu dowodził. Odpuściłem i spytałem, co z ekspertem, którego mu poleciłem wcześniej. Kontaktowałem się z facetem systematycznie i wiedziałem, że George nie odezwał się do niego.

– Nie martw się – odparł. – Pracuję nad tym.

Wiedziałem, że tak nie jest, i poczułem się nieswojo. Ekspert zrobił dwa doktoraty na Uniwersytecie Johnsa Hopkinsa i całe życie służył w wojsku. Potrzebowaliśmy go – i jego współpracowników – ponieważ George miał znaleźć prelegentów, a jak na razie nie zaproponował nikogo.

George zrobił się niespokojny i mową ciała okazywał, że mu przeszkadzam: szybkie spojrzenie na biurko ze stosem papierów,

potem na zegar ścienny, zniecierpliwiony wyraz twarzy. Jednak był zbyt dobrze wychowany, by coś powiedzieć. Chyba że pasywna agresja przekazu pozawerbalnego coś mi powie… No i powiedziała.

Zmienił temat na kwestie dotyczące logistyki: finansowanie, koordynacja działań i terminy. Dobre posunięcie, jeśli zależało mu na tym, bym sobie poszedł. Wiedział, że te szczegóły kompletnie mnie nie interesują.

Zaczynałem nabierać przekonania, że George się mnie obawia jako współpracownika z porównywalnym autorytetem. To nie wróżyło dobrze. Nikt nie chce, by szef czuł przed nim lęk. Przyczyny są jasne: można wylecieć z ekipy – a nawet z firmy – z powodów czysto osobistych, do których nikt nigdy się nie przyzna. Zdarza się to codziennie, miliony razy, w Ameryce i na całym świecie. Często widzę, jakie zmiany w zachowaniu wywołuje strach.

Ameryka jest jednym z najbezpieczniejszych miejsc na naszym globie, a zarazem budzi największe obawy. Bogactwu Ameryki towarzyszy strach przed utratą majątku. Same skrajności. Wygląda na to, że pośrodku nic nie pozostało, żadne centrum się nie utrzyma w tym kraju.

Boję się strachu. Jest prawdziwym źródłem wszelkiego zła, przejawia się w nudnych, trywialnych docinkach i szykanach biurowych, w małostkowych pretensjach tkwiących u podstawy agresji, określanych przez Hannah Arendt jako „banalność zła". Nie twierdzę, że George był niegodziwy. Stwierdzam fakty: nasze czyny wpływają na innych, a jeżeli nie staramy się świadomie pomagać innym, łatwo możemy wywołać spiralę zła, rozkręcającą się z każdym dniem.

Dotychczasowe postępowanie George'a stało w sprzeczności z trzema sygnałami zaufania, jakie zaprezentował przy naszym pierwszym spotkaniu, co tylko potwierdzało, że jeśli okoliczności się zmieniają, to zmieniają się i ludzie.

Wciąż go lubiłem, jednak dochodziłem do wniosku, że nie można na niego liczyć, jeśli chodzi o relacje międzyludzkie, a zatem nie ma

wystarczających kompetencji do pełnienia funkcji, jaką mu wyznaczono. Mógł wszystko nadrobić zaangażowaniem – albo prosząc o wsparcie – ale tak się nie działo.

Kiedy wstałem, zbierając się do wyjścia, nadal był serdeczny. To mnie przeraziło. Chciał dobrze, ale – jak większość ludzi – tylko chciał, jednak nie potrafił uczynić tego, co należało, nawet nie próbował. Nie byłem pewny, czy mogę mu ufać. Raczej nie w kwestiach dotyczących tego projektu – i mojej przyszłości.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK
## dotyczących wiarygodności (kompetencje i zaangażowanie)

1. **Ludzie wiarygodni są pewni siebie.** Łatwo to udawać, więc analitycy behawioralni nauczyli się odróżniać prawdziwą pewność siebie od udawanej. Ludzie pewni siebie nie przechwalają się, nie szukają wymówek, traktują pracę poważnie i robią swoje. Są spokojni, uprzejmi, mówią zwięźle, są otwarci, rozsądni i niezawodni. Wszystko to odbija się w przekazie pozawerbalnym, języku, jakiego używają, relacjach z innymi, wzorcach zachowań i skupieniu na długoterminowych celach. Rzut oka na menedżerów z najwyższej półki potwierdza, że zaufanie i wiarygodność były kluczowe dla ich powodzenia. To zalety, które mieli, zanim odnieśli sukces. Badania potwierdziły zjawisko znane jako „kapitał erotyczny" – pewność siebie, jaką są obdarzeni ludzie atrakcyjni, którzy przekuli to w sukces na skalę światową.

   **Moja rada na przyszłość**: daruj sobie myślenie „a nuż się nabiorą". Zastąp to hasłem „nabierz przekonania do tego, co robisz", i skup się na swoich rzeczywistych zaletach. Nazywam to „sprawdzalną pewnością siebie" i zauważyłem, że większość ludzi ma wystarczająco dużo cech pozytywnych, by promieniować prawdziwą pewnością siebie. Jeśli oczywiście zechcą.

2. **Mówią konkretnie.** Ich przekaz jest jasny, nie mataczą. Wysławiają się jasno i spójnie, ich wypowiedź zapada w pamięć i motywuje, a oni promieniują charyzmą. To, co mówią podczas ważnych rozmów biznesowych i prezentacji, wyróżnia ich na tle gaduł, pragnących przekonać innych, ile są warci, za pomocą czczej paplaniny, lukrowanych komplementów, afektacji i tępej poprawności politycznej. Ludzie, którym ufasz i których podziwiasz, tak się nie zachowują. Większość z nas instynktownie nie ufa napuszonym mówcom, bo nie wiemy, o co im chodzi, ani nie rozumiemy, co mówią. Przez to stają się nieprzewidywalni, a co za tym idzie – niewiarygodni. I *vice versa*.

3. **Nie kryją własnych błędów i słabości.** Nie przedstawiają swoich niepowodzeń jako sukcesów. Nie udają, że niedoskonałości stały się ich mocnymi stronami. Nie przybierają postawy defensywnej. Lubimy pracować z takimi osobami, ponieważ ich silne i słabe punkty są oczywiste, co czyni ich przewidywalnymi. Ludzie wiarygodni nie zostawiają innych z poczuciem pustki, pojawiającym się, kiedy słuchasz osób niepewnych siebie. Takie osoby nawet nie zdają sobie sprawy, że przyjmują postawę defensywną. Są przekonane, że postępują najwłaściwiej jak można. Sądzimy, że coś ukrywają, ale często nie rozumiemy, jakie to niebezpieczne.

4. **Nie boją się trudnych zadań i napiętych terminów.** Próba ognia pozwala osobom wiarygodnym dowieść, na co je stać. Znają siebie wystarczająco dobrze, by wiedzieć, że nie zawiodą, i lubią to pokazać. Są zarazem na tyle osadzone w rzeczywistości, by rozumieć, że muszą udowadniać własną przydatność. Ludzie, na których można polegać, czują się dobrze w pozbawionym egoizmu środowisku, które wytrwale zmierza do jasno określonego celu, i są świadomi, że ciężka praca może być odmianą medytacji. Kiedy podsumowuje się pracę takich ludzi, rachunki zwykle świadczą o ich sukcesach. Więc czemu mieliby nie lubić rozliczania?

5. **Zaczynają działać szybko, a później tylko przyśpieszają.** Ludzie kompetentni i zaangażowani idą jak burza, ponieważ znają się na tym, co robią, mają odpowiednie narzędzia, by wykonać dane zadanie, i rozumieją, że to pilne – osoby sumienne często same sobie narzucają krótkie terminy. Najbardziej zaangażowani czerpią wielką satysfakcję z faktu, że ukończą coś pierwsi i będą mogli pomagać innym. To im dobrze robi na samopoczucie i na wygląd.

   Praca powinna być wykonana rzetelnie, to jasne, ale tempo zawsze się liczy. Pozwala firmie pokonać konkurencję, przyciąga innych wiarygodnych ludzi, sprawia, że pracownicy są uważni, czas szybciej płynie, mnożą się dobre wzorce, firma zarabia, a z czasem to wszystko staje się normą. Pośpiech jest dobry. Szybkie, rzetelne wykonanie projektu jest jednym z najbardziej obiektywnych mierników wiarygodności. Zegar nie kłamie.

6. **Są dociekliwi.** Ciekawość to iskra, która zapala płomień wiedzy i jest źródłem kreatywności. Osoby, na których można polegać, zadają mnóstwo pytań dotyczących własnej pracy, zadań stawianych innym, całej firmy i danej gałęzi przemysłu. Gromadzą wiedzę, która pozwala im doskonalić rzemiosło, dopóki nie osiągną najwyższej wydajności. Ludzie, którzy nie zadają pytań, są z reguły niezainteresowani pracą lub boją się, że jeśli spytają o coś, to wyjdą na niekompetentnych albo niepewnych siebie. Podczas rozmów o pracę ludzie kompetentni tyle samo odpowiadają, co pytają. Nie są zdesperowani, szukają pracy, która da im satysfakcję i spełnienie. Dlatego zadają pytania – grzecznie i bezpośrednio – o terminy, możliwości awansu, dodatkowe korzyści, zasady obowiązujące w firmie, wygląd miejsca pracy i o wiele innych spraw, które będą

wpływać na ich zadowolenie i poczucie bezpieczeństwa. Chcą też dowiedzieć się czegoś o tobie i pozostałych współpracownikach, gdyż dążą do sytuacji, w której jedni inwestują w sukces innych. Po raz kolejny możemy dostrzec, jak bardzo zazębia się sześć sygnałów pozwalających przewidzieć zachowanie innych.

7. **Spokojnie przyjmują krytykę**. Wiedzą, że nikt nie jest doskonały, nawet oni. Do doskonałości aspirują zwykle tylko ci, którzy w tym, co robią, nie są nawet dobrzy i starają się ukryć własne niedociągnięcia za fasadą perfekcjonizmu – a to tylko pogarsza sprawę. Perfekcjonista wcale nie czuje się doskonale, no bo przecież nikt nie jest doskonały. Czuje się nawet gorszy od innych. Ludzie godni zaufania rzadko się denerwują, gdy ktoś coś im zarzuca, bo niemal zawsze mają w sobie całe pokłady dobrej woli i wiedzą, że powalczą innego dnia. Krytykę przyjmują jako naukę na przyszłość.

8. **Uważają, że ich wkład w realizację danego projektu zależy nie od tego, jak bardzo się poświęcali, lecz od efektów ich pracy**. Nie mówią o tym, jak trudno było coś osiągnąć, chyba że mają ku temu rzeczywisty powód. Nie żalą się, że musieli zrezygnować z wakacji, nie narzekają na konieczność kontaktów z osobami, których woleliby unikać, ani omawiania projektów, które ich samych nie interesują. Uważają, że to ich własny problem, a inni mają swoje. Wielu wiarygodnych ludzi jest zdania, że trzeba pracować inteligentniej, a nie ciężej, jednak znakomita większość spośród nich wierzy, że najlepiej połączyć jedno i drugie. Punktują swoje osiągnięcia, ale wyłącznie dla własnej satysfakcji, a jeśli otrzymali dyplomy czy odznaczenia, raczej nie stawiają ich na widoku.

9. **Płynący od nich przekaz pozawerbalny jest stały i spójny, zachowują pozytywne nastawienie nawet w chwilach napięcia i stresu**. W trudnych momentach najlepiej ujawniają się kompetencje i zaangażowanie danej osoby, a mowa ciała pokazuje jeszcze więcej niż to, co ludzie wówczas mówią, piszą i czynią, ponieważ trudniej ją ukryć i trudniej udawać. Kiedy pojawiają się kłopoty, większość z nas potrafi zapanować nad widomymi przejawami niewłaściwego zachowania, takimi jak prześladowanie słabszych, wykorzystywanie innych czy kłótnie. W wielu firmach to postępki niedopuszczalne. Ludzie naprawdę godni zaufania umieją panować także nad fizycznymi objawami stresu, które są w nas zakorzenione i pozornie niekontrolowane, takimi jak pocenie się, napięcie mięśni, hiperwentylacja i kłopoty żołądkowe, nerwowe krążenie po pokoju, zimne dłonie i stopy. Nikt nie mówi, że to łatwe. Tymi procesami zarządza autonomiczny układ nerwowy – to reakcja „walcz-uciekaj-stój", którą trudno opanować. Jednak ludziom wiarygodnym się to udaje, gdyż wiedzą, że nawet w sytuacji kryzysowej potrafią kontrolować swoje reakcje. Zachowują spokój i zdrowy rozsądek, nie odczuwają dolegliwości fizycznych i skupiają się na zadaniu. Ich reakcja nie wynika ze złudzeń czy z przeświadczenia o własnej niezniszczalności. Liczą się z takimi samymi konsekwencjami, jakie mogą spotkać każdego, jednak zakładają, że przeprowadzą statek przez sztorm – i zwykle tak się dzieje.

Ironia w tym, że za ich sukcesem nie stoi przekonanie, że koniecznie muszą się sprawdzić. Nie lubią przegrywać, jednak nie oceniają siebie na podstawie tego, czy zwyciężyli, czy ponieśli porażkę. Miarą ich samopoczucia są kompetencje i zaangażowanie – dają z siebie wszystko i niech się dzieje, co chce.

**10. Ludzie wiarygodni nie mają wrogów.** Nie chcą ich mieć. Z reguły osoby otoczone nieprzyjaciółmi same są swoimi największymi wrogami, nie wierzą w siebie, a wrogowie są zastępczym odbiciem ich samych. Jeśli jesteś kompetentny i oddany pracy, trudno cię winić, że coś nie wyszło. Zrobiłeś, co się dało. Koniec pieśni. Gdy nie jesteś zafiksowany na punkcie wrogów, oni po prostu znikają, a wnioski zachowujesz dla siebie i życie toczy się dalej.

*Październik 2018*

Do konferencji poświęconej dronom pozostał zaledwie miesiąc, a moja wiara w George'a malała z każdym dniem. Nie miał umiejętności, nie miał przygotowania ani temperamentu, pozwalających zarządzać zespołem, który tylko częściowo wykorzystywał technologię. To nie była jego wina, po prostu znalazł się na niewłaściwym stanowisku w niewłaściwym czasie. Zapewne czuł się tutaj jak ryba wyrzucona na brzeg.

Stworzyłem mu wiele okazji, by mógł pokazać, że jest wiarygodny, jednak nie wykorzystał żadnej z nich. Nie zobaczyłem przesłanek pozytywnego zachowania, takich jak:

– nierozwodzenie się nad szczegółami (pozytywna przesłanka numer 2),
– przyznawanie się do swoich słabych stron (pozytywna przesłanka numer 3),
– niezadawanie zbędnych pytań (pozytywna przesłanka numer 6),
– pilnowanie terminów (pozytywna przesłanka numer 5),
– branie odpowiedzialności, kiedy pojawiają się problemy (pozytywna przesłanka numer 7).

Słabo wypadł także pod wieloma innymi względami – potwierdzały to twarde dane – i dlatego przestałem mu ufać i się od niego odciąłem.

Nic nadzwyczajnego. Świadomie unikam sojuszów. Staram się ufać innym, lecz często stykam się z osobami, które na to nie zasługują. Przeważnie to zepsuci do szpiku kości ludzie. Wysyłają tyle sygnałów obcości i nieprzewidywalności, że trudno czuć się z nimi dobrze. George już zademonstrował kilka obiektywnych, popartych dowodami przesłanek, że trudno na nim polegać. Doprowadzał mnie do szału, kiedy nie można było się z nim skontaktować (negatywna przesłanka numer 2), a gdy już zdołałem umówić się na spotkanie, chronicznie się spóźniał (negatywna przesłanka numer 3). Podczas zebrań zajmował się szczegółami, nie wnosząc nic nowego (negatywna przesłanka numer 1).

Bardzo się starałem, żeby odniósł sukces, i nie poddałem się bez walki, jednak to ciągnęło się stanowczo zbyt długo. Chciałem zrezygnować z udziału w akcji, ale jeszcze nigdy w życiu nie wycofałem się z dużego przedsięwzięcia. Gdybym to zrobił, a za mną poszliby inni, naraziłbym na szwank dalszą karierę George'a. Co więcej, może Ameryka nie zareagowałaby odpowiednio na zagrożenie stwarzane przez drony.

Kiedy lato miało się ku końcowi, postanowiłem dać George'owi ostatnią szansę na uratowanie tyłka: miał zadzwonić do eksperta, którego mu poleciłem, a przy okazji dowiedzieć się, czy jego współpracownicy wezmą udział w konferencji. Odwlekał to, więc dałem mu kolejną ostatnią szansę – lato już się skończyło, nastała jesień – a później ostateczną ostatnią szansę. Nie traciłem optymizmu – zaciekle uczepiłem się tej perspektywy – ale patrzyłem realnie, bo rozsądek cenię równie wysoko, co optymizm.

– Robin, przyjacielu! – powitał mnie George, gdy znów bez uprzedzenia zjawiłem się w jego biurze. – Miło cię widzieć! – Mówił to szczerze.

Tydzień wcześniej zapowiedziałem, że jeśli nie skontaktuje się z ekspertem, którego znalazłem, wezmę sprawy w swoje ręce, a potem osobiście przekażę mu dobre wieści. Jeśli będę je miał. Ekspert się

zgodził, jego koledzy też, więc miałem. Jednak na tym etapie martwiłem się, że wszystko pogubi się w chaosie.

Kiedy zobaczyłem biurko George'a, pogłębił się mój brak wiary w jego zdolności organizacyjne. Biurko wyglądało, jakby ktoś wysypał tu zawartość kosza na śmieci (negatywna przesłanka numer 5). Jakiś dokument był wysmarowany bananem, lecz starałem się na to nie patrzeć.

Wręczyłem George'owi papiery od eksperta, wśród nich zarys głównych tez jego wystąpienia i listę współpracowników, którzy także zgodzili się zabrać głos. Miałem nadzieję, że pozyskamy kilku z nich jako konsultantów i że na stałe wejdą w struktury sił narodowego bezpieczeństwa. Inni mogą stać się poufnymi źródłami informacji w ramach projektu, który zaproponowałem: gromadzenia informacji o szkołach pilotowania dronów.

– Znasz któregoś z nich? – spytałem.

Na liście widniały nazwiska wybitnych specjalistów od dronów. Jednego z nich spotkałem na szkoleniu, w którym uczestniczyli też dziennikarze z ABC News.

Potrząsnął głową. Było jasne, że nawet jeszcze z nikim nie rozmawiał (negatywna przesłanka numer 7), pewnie dlatego, że wciąż skupiał się na logistyce i finansach. Nie zdziwiło mnie to. Na tym etapie już nic nie mogło mnie zadziwić.

– Chcesz informacji o tych facetach? – Wskazałem cztery nazwiska na samym szczycie listy potencjalnych mówców.

– Jak najbardziej.

Zacząłem mówić, ale szybko umilkłem. Nie robił żadnych notatek (negatywna przesłanka numer 8). Szkoda mojego czasu. Koniec.

– Nie wydajesz się zbytnio zainteresowany tą częścią projektu – stwierdziłem, najgrzeczniej jak umiałem, bo nie mam wrogów i chciałbym, żeby tak zostało.

– Jestem zainteresowany – odparł – ale mam od tego ludzi. To żaden problem! – Już widziałem negatywną przesłankę numer 9 i chciałem jedynie opuścić jego biuro. – Robinie – ciągnął – robisz świetną robotę, ale odnoszę wrażenie, że wyolbrzymiasz niektóre problemy, a zarazem nie doceniasz wagi innych. – Cokolwiek to znaczyło, kiwnąłem głową, żeby nie zaogniać sytuacji. – Może powinienem był wspomnieć ci o tym wcześniej, ale mam swoich ludzi, którzy przedstawią referaty.

Myliłem się. Jednak potrafił mnie zadziwić!

– Może jakoś wcisnę twojego faceta – dodał George – znajdę mu gdzieś kwadransik. Nie chcę, żeby się obraził.

Nie wytrzymam więcej!

– Zapytam go – odrzekłem.

Jednak wszystko potoczyło się inaczej. Zadzwoniłem do owego eksperta, tłumacząc się i przepraszając bez końca, aż wreszcie powiedziałem mu prawdę, całą prawdę i tylko prawdę. W rezultacie nawiązałem solidną, opartą na zaufaniu współpracę z jednym z najbardziej zrównoważonych i wiarygodnych ludzi, jakich znam. A z akcji zrezygnowałem tak szybko i gładko, że niemal sam tego nie zauważyłem.

Niemniej sprawa się nie zakończyła. Trzeba było nadal się nią zajmować – i wciąż pozostaje aktualna. Ale już zrozumiałem, że moje miejsce jest gdzie indziej. Nie chciałem tam trafić. I wiedziałem, że nie mam innego wyjścia.

## PODSUMOWANIE

**Sygnał 3:**
**WIARYGODNOŚĆ**

**Kluczowe zdanie**:

Możesz kogoś kochać z całego serca i powierzać tej osobie najskrytsze sekrety, jednak są obszary, w których poleganie na niej byłoby nie tylko niemożliwe – byłoby

szaleństwem.

**Kluczowe przesłanie**:

Wiarygodność jest synonimem pozytywnych zachowań i wymaga połączenia kompetencji i zaangażowania.

## DO ZAPAMIĘTANIA

Kompetencje: umiejętności, wiedza i doświadczenie, jakich wymaga dane zadanie.

**1** Brak kompetencji – i brak zdolności szybkiego ich zdobycia – przesądza o niepowodzeniu.

**2** ;Kompetencje można dokładnie określić.

**3** Większość ludzi ma kompetencje zawodowe do wykonywania ograniczonej liczby trudnych zadań.

**Zaangażowanie: cechy charakteru, takie jak zapał, odpowiedzialność i wysokie zawodowe standardy etyczne, pozwalające wykorzystać kompetencje w działaniu i doprowadzić pracę do końca.**

**1** Niemal każdy, przy odpowiednim wysiłku, może wykazać się zaangażowaniem. Jednak zaangażowanie trudniej zmierzyć niż kompetencje, a łatwiej udawać.

**2** Połowie ludzi brakuje zaangażowania, co pokazują badania behawioralne.

**3** Brak zaangażowania niszczy wiarygodność, przejawiając się w częstych nieobecnościach, niskiej wydajności, apatii, opieszałości i pesymizmie.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących wiarygodności (kompetencje i zaangażowanie)

**1** Naturalna pewność siebie. Ci ludzie wiedzą, co robią.

**2** Mówią o konkretach: jasno, spójnie, ich słowa zapadają w pamięć, motywują – C2M2![4]

**3** Potrafią przyznać się do błędu. Nie opowiadają łzawych historyjek.

**4** Pokonują trudności i dotrzymują terminów. Wiedzą, że wysiłek może sprawiać radość.

**5** Pracują szybko. Kończą jako pierwsi. Czas to pieniądz.

**6** Są dociekliwi i warci tyle platyny, ile ważą. Pytania zapobiegają problemom.

**7** Są odpowiedzialni. Nie tłumaczą się, podają rozsądne argumenty.

**8** Są produktywni. Nie spoglądają na zegarek, lecz patrzą na wyniki.

**9** Podczas trudnych zadań wysyłają krzepiące sygnały pozawerbalne.

**10** Nie chowają urazy i nie szukają zemsty.

**DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK**
**dotyczących wiarygodności (kompetencje i zaangażowanie)**

**1** Ludzie skupiają się na szczegółach, nie pomagają.

**2** Unikają kontaktu.

**3** Zawsze się spóźniają – fatalne połączenie braku zaangażowania i braku kompetencji.

**4** Przypisują sobie cudze zasługi, niekiedy za plecami innych, więc im się udaje.

**5** Nie dbają o wygląd, są niechlujni.

**6** Zwalają na innych rozwiązywanie najtrudniejszych problemów.

**7** Wolno się uczą, bo im nie zależy.

**8** Nie robią notatek. Świetny sposób, by ukryć to i owo. Lub przejaw lenistwa.

**9** Wolą planować, niż działać. To łatwiejsze.

**10** Pobłażliwie traktują własne błędy. Niekiedy nawet nie są ich świadomi.

# 6

# OKREŚL PRZESZKODY

**Sygnał 4: CZYNY**

Czy dana osoba spójnie przejawia wzorce pozytywnego zachowania?

*Nowy Jork, 2003*

*Zasada numer jeden*

Kiedy szef odrzucił moje pomysły dotyczące najnowszej operacji, spytałem Jessego: „Czy tu w ogóle ktokolwiek we mnie wierzy?". Nie wiedziałem, co robić ani jak się zachować.

Bez oporów pokazałem Jessemu, co czuję, bo byłem pewny, że nie ulegnie emocjom. Zastanowi się i przesunie mnie do innego działu lub podpowie, jak mam postąpić wobec mojego obecnego szefa. Nie oczekiwałem natychmiastowej odpowiedzi. Jesse był zbyt bystry, żeby zareagować, nim dokładnie pozna okoliczności, odarte z wszelkiej błazenady, i nim zrozumie, co naprawdę czuję – kiedy już przestanę się nad sobą użalać. Zastosował wobec mnie technikę behawioralną polegającą na zadawaniu „odkrywczych pytań", które mają naprowadzić człowieka – a nie popchnąć – na drogę wewnętrznej mądrości i osadzić go w realnym świecie, na razie przysłoniętym warstwami zachowań obronnych, teorii spiskowych i niepewności.

Wszystkie te powłoki rodzą się ze strachu, choć różnie się nazywają – perfekcjonizm, podejrzliwość lub przesadne aspiracje – a każda z nich dorzuca kolejny element fikcji. Jedynym skutecznym środkiem zaradczym jest powrót do rzeczywistości, a zdroworozsądkowe myślenie to nic trudnego. Realia są dużo mniej straszne niż mroczne scenariusze powstające w naszych głowach, kiedy gnębią nas czarne myśli.

Jesse wierzył, że życie jest wspaniałe, jeśli tylko ludzie podchodzą do niego realistycznie. Dlatego nigdy nie mówił tego, co ktoś chciał usłyszeć, ani nie wybierał najprostszego rozwiązania, czyli nie oznajmiał, co on sam by zrobił na miejscu tej osoby. Ludzie zwykle puszczają to mimo uszu, gdyż nieszczególnie ich dotyczy, a niekiedy zakrawa na protekcjonalizm.

Jesse po prostu uważnie słuchał, stawiał się w sytuacji danej osoby i patrzył, co dla niej najlepsze z jej punktu widzenia. Już samo to było bezcenne, ponieważ ludzie pragną być rozumiani, i to nawet bardziej niż tego, by inni się z nimi zgadzali. Gdy opadają emocje – odkrył Jesse – ludzie czynią to, co według nich leży w ich najlepszym interesie. A kiedy Jesse zrobi swoje, już zwykle wiedzą nie tylko, jak się naprawdę czują, ale także – co naprawdę myślą.

Oba te czynniki powinny występować razem, jednak często tak nie jest. Uczucia są niemal zawsze związane z myślami, ale emocje bywają ulotne i tak zwodnicze, że racjonalne myślenie idzie w kąt. W przeciwieństwie do tego, trwały efekt namysłu poznawczego pozwala przewidzieć – w znacznie większym stopniu niż uczucia – jak się zachowają osoby racjonalne. Bo oczywiście, ludzie zwykle robią to, co – jak sądzą – jest dla nich najlepsze.

Wydaje się, że łatwo określić, co jest dla kogo dobre, jednak od dawna uważam, że w plątaninie myśli i emocji najtrudniej to wychwycić. Niestety, kiedy człowiek zaczyna myśleć o tym, co jest dla niego najlepsze, często sam siebie oszukuje. Oddajemy się marzeniom, co nazywamy optymizmem, lub ulegamy obawom, argumentując, że to

zwykła ostrożność. Potem chwytamy pierwszą z brzegu możliwość, dopasowujemy ją do sytuacji i przestajemy rozwiązywać problem w sposób racjonalny.

Kiedy plan A nie wypali, ludzie często jeszcze bardziej tracą zaufanie do otoczenia, a co gorsza – do samych siebie. I dopiero wtedy mogą wszystko pięknie schrzanić.

Niebezpieczeństwo związane z narastającymi wątpliwościami i poczuciem coraz większego osamotnienia może się wydawać oczywiste, jednak zadziwiająco wiele osób nie zdaje sobie z tego sprawy – i to się zapewne nie zmieni – gdyż nieufność, podobnie jak inne formy narzuconej sobie izolacji, to samonapędzająca się cecha charakteru.

Gdy ostrożni ludzie nie potrafią przewidzieć działań osób ze swego otoczenia, zwykle nie czują się na tyle bezpiecznie, by iść do przodu i robić to, co dla nich najlepsze. Jedni obawiają się łatki egoisty, ignoranta czy kontrolera, inni są zmęczeni brakiem współpracy ze strony osób, które niegdyś uważali za sojuszników.

Bywa jeszcze gorzej. Miliony ludzi wiedzą, co dla nich najlepsze – i zwykle, siłą rzeczy, najlepsze również dla ich rodzin, przyjaciół czy znajomych – a mimo to ulegają bezpodstawnym lękom, naciskom lub pokusom i tracą bezcenny spokój ducha. No i się zaczyna: nie robią tego, co proste i święte, gdyż leży w interesie ich samych i najbliższych im osób. Żeby to raz! Powtarzają błędy, przekonani, że poświęcając się, zbawią świat – no a przynajmniej samych siebie – jeśli tylko świat odzyska rozum i zacznie się kręcić wokół nich.

Nie osądzam ich, bo poświęcenie zwykle płynie ze szczerego serca. Gdy jednak nie przynosi rezultatu, może sprawić, że serce człowieka stwardnieje, duch upadnie, wyczerpią się siły ciała i umysłu. I w tym momencie potrzebny jest ktoś, kto pomoże wrócić na właściwą drogę i przekona, że warto zmierzać do celu, który kiedyś wydawał się tak ważny.

Podjęcie decyzji, czego pragniesz najbardziej, rzadko jest tak proste jak robienie tego, co akurat przychodzi ci do głowy. Każde działanie odbija się na otoczeniu, a jeśli ranisz innych, to prawdopodobnie przysporzysz sobie wrogów lub co najmniej wywołasz negatywną reakcję. I może się zrobić naprawdę ciężko.

Stąd bierze się skuteczność „odkrywczych pytań", pozwalających nakreślić plan rozsądnego postępowania. Przeważnie są to pytania ogólne – żadnej manipulacyjnej retoryki – zadawane wprost. Co najgorszego może się wydarzyć? Komu się to nie spodoba? Jak ten ktoś wtedy zareaguje? Co już zrobiłem? Czy te działania pomogły mi w osiągnięciu długoterminowego celu, czy tylko pozwoliły osiągnąć cel doraźny? Czy inni mi pomagali? Jakie postępowanie pogorszy sprawę?

Jesse zadał mi takie odkrywcze pytania, u których podłoża tkwił szczery komplement, zbyt dla mnie pochlebny, bym go odrzucił.

– A któż z nas mógłby ci nie wierzyć, Robinie?

– Mój przełożony. I jego przełożony.

– Dlaczego tak myślisz?

– Odrzucają moje pomysły operacyjne, ten ostatni też.

– Czym argumentują?

– Że to zbyt ryzykowne.

Po dziesięciu czy dwudziestu bezpośrednich pytaniach wiedział wszystko, czyli dostał informacje dotyczące osoby i okoliczności, co pozwoliło mu racjonalnie ocenić sytuację.

– Postąpiłeś najlepiej, jak było można – powiedział.

– Przecież nic nie zrobiłem.

– Właśnie! Możesz sądzić, że to bezczynność, jednak w rzeczywistości to agresywny sposób opanowania emocji, zwłaszcza gdy jesteś wściekły lub przerażony. Ten cały mętlik jest jak mgła na wojnie. Zanim zaczniesz działać, mgła musi ustąpić. Dopiero wtedy wykonujesz należyty ruch. Czekanie wymaga dyscypliny. Zasada

Numer Jeden brzmi: „Nie spieprz sobie życia. Zostaw to innym. Nie są w tym tacy dobrzy jak ty. Sam jesteś swoim największym wrogiem".

– Dobrze być w czymś największym – rzuciłem.

Roześmiał się. Łatwo o dobry humor, kiedy widzisz szerszy obraz.

– Potrzebujesz nowego szefa – oznajmił po namyśle. – Znam odpowiedniego człowieka. Zresztą ty też. To Jack! Jack Johnson. Przygotujemy nową operację, zaprosimy do współpracy Jacka oraz twojego obecnego szefa, a wtedy wydobędziesz z nich obu to, co najlepsze.

Jak może pamiętasz, to właśnie Jack darował sobie drogę biurokratyczną, zatwierdzając moją pierwszą operację dotyczącą Annana, która zdaniem Jessego „zapobiegła trzeciej wojnie światowej". Mówił serio.

– Jack to świetny facet – przyznałem – ale zgodził się na działania z Annanem, pod warunkiem że będę współpracował z tobą. Dlaczego miałby mi teraz zaufać?

– Przede wszystkim dlatego, że powierzył ci tamtą misję – odpowiedział Jesse. – Przeoczyłeś rzecz oczywistą. Chciał, byśmy razem pracowali, nie dlatego, że ci nie ufał. Nie ufał własnemu przełożonemu. To był facet z Kwatery Głównej, nielubiący ryzyka, więc Jack wiedział, że musi dać ci bardziej doświadczonego agenta, żeby uzyskać zgodę. Pasujecie do siebie idealnie, bo jego motto brzmi: „Trzeba nakarmić bestię!". Proponuje szefostwu kolejne operacje, nawet ryzykowne. Prowadzi kilka i wciąż jest nastawiony na wykonanie zadania, a nie na karierę. Nadstawia karku i nie szuka kozłów ofiarnych. Przełożeni mu ufają, ponieważ jest wierny swoim ideałom i dzięki temu przewidywalny: to sprawdzony towar. I oni na tym świetnie wychodzą, jako tacy bystrzy.

– A czy on się zgodzi?

Jesse pokiwał głową.

– Dzięki Jackowi karmienie bestii wydaje się proste. Rozmawia z ludźmi, wyrabia sobie zdanie, a następnie porównuje z opiniami innych, z wieloma źródłami. Czyta w myślach. Zachowuje się tak wobec przełożonych i w ten sam sposób zachowa się w stosunku do ciebie.

– W porządku – rzuciłem, nie do końca przekonany.

– A, jeszcze jedno: osiemnaście razy trafił w lotto.

Już mnie miał.

W ciągu tygodnia Jack przepracował moją operację, złagodził ryzyko, wobec którego szefostwo miało opory, ale zostawił mnie na czele – cudowna sztuczka biurokratyczna, tak że wszyscy byli szczęśliwi, ja również. Zapamiętał poprzednią operację i dlatego również tym razem obdarzył mnie zaufaniem, a kluczowe było to, że znał moje wzorce postępowania.

**Liczą się czyny.** Bardziej niż cokolwiek innego. Dobre lub złe świadectwo wystawiają ci czyny, które mówią więcej niż twoje słowa czy odczucia.

Niefortunne wypowiedzi i złe nastroje odchodzą w niepamięć, natomiast błędne postępowanie może zniweczyć wszelkie działania – w prawdziwym świecie i w rzeczywistym czasie. Czyny świadczą o człowieku dobitniej niż jakakolwiek inna forma wyrazu. To nie są myśli. To się dzieje naprawdę. I zależy, kiedy się dzieje. Minione działania nie zawsze rzutują na teraźniejszość, lecz bieżące – już tak.

Zakładałem, że operacja, którą chciałem przeprowadzić, zapoczątkuje akcję o zasięgu międzynarodowym. Jessemu się podobała, mnie się podobała i Jackowi się podobała. Poprzednie zastrzeżenia nagle zaczęły wyglądać jak biurokratyczne kłody rzucane pod nogi, więc i szefowie moich szefów wydali zgodę.

Misja miała polegać na zwerbowaniu pewnego Rosjanina, byłego radzieckiego generała, przy pomocy amerykańskiego OZI, pułkownika marynarki. Obaj byli osobami publicznymi, informacje o ich wcześniejszych i obecnych wzorcach postępowania były powszechnie dostępne. Tylko przelotnie rozmawiałem z pułkownikiem,

z Rosjaninem nigdy nie zamieniłem słowa, ale już czułem się tak, jakbym dobrze znał ich obydwu. Nieprzypadkowo obiekt był jednym z głównych graczy w relacjach dyplomatycznych między Stanami a Rosją. Zwerbowanie go w czasach, kiedy Władimir Putin zaczynał przypominać współczesnego cara, byłoby największą wygraną w lotto. A teraz najlepsze: generał i pułkownik byli starymi przyjaciółmi. No i powiedz: jak taki plan mógłby zostać odrzucony?

## Siła charakteru

To, co człowiek robi – przeszłe czyny także, jeśli dowodziły konsekwencji – znakomicie pomaga określić jego przewidywalność, ponieważ odsłania główne cechy charakteru, pokazuje zasady, jakimi ktoś się kieruje, i wartości, do których jest przywiązany.

Zasady i wartości składają się na charakter i dlatego niektóre z nich są uważane za bardziej istotne od innych. Na przykład jedni ludzie przedkładają wierność sobie nad pokorę, inni wolą być raczej uprzejmi niż autentyczni.

Zawsze staram się dociec, jakie wartości są bliskie poszczególnym osobom, gdyż to pozwala zajrzeć w duszę, wpływa na innych i sprzyja konsekwentnemu postępowaniu, nawet gdy okoliczności się zmieniają. Bardzo często charakter wykuwa się pod wpływem kodeksów moralnych i filozoficznych, przyswojonych przed laty – w wieku dojrzewania lub wchodzenia w dorosłość, kiedy dana osoba tworzyła własny zbiór zasad.

W pewnym sensie oznacza to, że nasze przyszłe czyny zostały określone przez wybory, jakich dokonaliśmy znacznie wcześniej. Jak stwierdził wybitny filozof, stoik Epiktet: „Twoje przekonania niosą przymus. Wybór wymusza kolejne wybory". Dlatego warto oceniać człowieka, biorąc pod uwagę całe jego życie, nie tylko to, jak postępował

ostatnio. Właściwie stajemy się tacy, jakimi dawno temu postanowiliśmy być.

Podkreślanie wagi charakteru jest spójne z koncepcją, iż ludzie zrównoważeni zwykle robią to, co leży w ich najlepiej pojętym interesie, ponieważ własny interes obejmuje trzymanie się własnych zasad postępowania. Kiedy naruszają swoje normy, czują się winni i mają wyrzuty sumienia, obawiają się, że to zahamuje ich rozwój osobisty i obniży szacunek dla siebie, a otoczenie ich odrzuci. Wierność własnym zasadom sprawia, że zachowanie takich osób łatwiej przewidzieć, a zarazem – powierzyć im własną przyszłość.

Kodeksy moralne często wywodzą się z religii lub filozofii i większość z nich obejmuje pozytywne cechy charakteru, które są właściwie uniwersalne, takie jak uczciwość, lojalność, uprzejmość, pokora, szacunek i konsekwencja.

Szlachetność tych cech jest właściwie bezdyskusyjna. Dlatego są podstawowymi, a niekiedy jedynymi czynnikami branymi pod uwagę, gdy ktoś zastanawia się, czy może zaufać innej osobie. Niektórzy idą na skróty i wierzą komuś, kto wyznaje określoną religię – szczególnie wtedy, gdy to ich religia – ale to ryzykowne, bo z przynależnością do określonego Kościoła wcale nie musi się łączyć dobry charakter.

Niemniej od występowania tych podstawowych cech u człowieka zależy najważniejsze: realistyczna ocena, czy można mu wierzyć, czy nie. Mimo pewnych uproszczeń, jest to jedna ze sprawdzonych metod takiej oceny.

Jak zawsze w naukach społecznych, do których zaliczamy behawioryzm, występuje mnóstwo odstępstw i wyjątków od reguły. Są jedynie dwa pewniki dotyczące zachowań człowieka: 1) wszyscy jesteśmy tylko ludźmi oraz 2) nikt nie jest doskonały. I dlatego wszelkie zasady są tylko tak doskonałe jak ludzie, którzy je wyznają, a charakter bywa zaskakująco elastyczny, zwłaszcza jeśli nie chodzi o wartości podstawowe.

Badania behawioralne pokazują, że ludzie, którzy przez całe swe dotychczasowe życie zachowywali się nieskazitelnie, miewają wyskoki. Chociaż człowiek nieczęsto zmienia rdzeń swojej osobowości, to niekiedy postępuje inaczej niż zwykle, pozornie całkiem przypadkowo – chyba że się przyjrzymy bliżej. A wtedy odkryjemy, że zmienił zachowanie, ponieważ uznał, że to otoczenie się zmieniło, wobec czego on musi się dopasować. Często tak bywa, i zachodzi to nagle, gdyż środowisko ulega ciągłym przemianom.

Zmiany w osobowości najczęściej są związane – jak już wspominałem – ze strachem i pokusami, niekiedy występującymi jednocześnie. Wcześniejsze wzorce uczciwości i prostolinijności kruszą się, kiedy ludzie uważają, że mogą bezkarnie i anonimowo sobie pofolgować, co obserwujemy szczególnie w dwóch dziedzinach dających władzę: w polityce i w dużym biznesie. Wcześniej określiłem to jako „paradoks władzy".

I odwrotnie: ludzie, którzy wiedzą, że będą rozliczani ze swoich działań, przeważnie postępują zgodnie z utrwalonymi wzorcami poprawnego zachowania. Jednak gdy sytuacja się zmieni, oni też mogą się zmienić. Zdarza się wszak, że ludzie, którym ufaliśmy, sprzeniewierzają pieniądze, a prawnicy naginają przepisy.

Kolejnym elementem prawego charakteru jest lojalność, ale i ta cecha niekiedy zanika dla doraźnych korzyści.

Najcenniejszym wskaźnikiem silnego charakteru i wiarygodności jest dotychczasowa uczciwość, jednak łatwiej o niej mówić, niż jej dochować. Ludzie profesjonalni są mistrzami w mówieniu prawdy. Ale przeważnie niecałej.

Uczciwość może też posłużyć jako broń, szczególnie gdy ktoś poprzedza obraźliwe stwierdzenie słowami: „Po prostu mówię uczciwie".

Te same czynniki, które sprawiają, że kwestia przyzwoitości lekko się komplikuje, wpływają i na spójność postępowania. Stałość to piękna

cecha, ale i ona bywa naciągana tak bardzo, że zaczyna niszczyć. Ludzie często szermują słowem „konsekwencja", by atakować przeciwników.

Podobnie jest z autentycznością – to cenna zaleta, jednak negatywne aspekty czyjejś osobowości też mogą być autentyczne, a mimo to – niewłaściwe i niewybaczalne. Szara strefa autentyczności wychodzi na wierzch wtedy, gdy ktoś wyładowuje gniew na innych, twierdząc, że po prostu „jest sobą" albo „nazywa rzeczy po imieniu".

Mimo tych wszystkich wyjątków większość ludzi bardzo się stara przestrzegać podstawowych wartości.

## DO ZAPAMIĘTANIA

Wzorce zachowań, szczególnie te utrzymujące się przez dłuższy czas, określają charakter człowieka, a charakter się liczy, choć może nie jest w stu procentach miarodajny. Dlatego czyny są jednym z zaledwie sześciu sygnałów pozwalających „odczytywać ludzi".

Bądźmy wyrozumiali dla tych, którzy zostali zmuszeni do niewłaściwego zachowania lub wmanewrowani w jakąś sytuację. Ale zachowajmy ostrożność. I bądźmy równie ostrożni wobec tych, którzy cieszą się nieskalaną reputacją.

*Dowieriaj, no prowieriaj!*

## DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących wzorców działania

1. **Człowiek, któremu chcesz zaufać, niejasno mówi o swojej przeszłości.** Wielu ludzi ma swoje sekrety: wydarzenia bądź postępki, które ukrywają, pomijają je w życiorysie lub w rozmowie. Jeżeli odnosi się to dłuższego czasu lub wielu informacji, można sądzić, że mają dużo do zatajenia, czyli nie są na tyle przewidywalni, by im zaufać. Jeśli mówią otwarcie, to inna sprawa. Znika wtedy mnóstwo problemów dotyczących prognozowania ich zachowań.

2. **Lepiej traktuje osoby wpływowe niż te, które nie mają żadnej władzy.** Jest tylko jeden taki typ: gbur. Naganne zachowanie niemal zawsze można kontrolować – pod warunkiem że się chce. Podlizywanie się szefowi jest nic niewarte. Uważaj na takie typy:

pochlebcy są niebezpieczni dla każdego, z kim pracują. Pragną stać się ulubieńcami zwierzchników i bez mrugnięcia okiem rzucą cię na pożarcie.

3. **W swoim życiorysie przesadza lub pomija jakieś okresy.** Wydaje się, że to powinno człowieka skreślać, ale nie zawsze tak jest. Obecnie w biznesie – dobrze to czy źle – dopuszcza się lekką przesadę przy opisywaniu własnych dokonań i niektórzy ludzie sądzą, że delikatne naciąganie faktów to prawie tyle, co pokazywanie się od najlepszej strony. O tym, jak potraktować wszystko, co dana osoba plecie, decydują dwa elementy: poziom dezinformacji i to, jak reaguje, gdy łgarstwo wychodzi na jaw. Jeśli zachowuje umiar, odpuść, ale miej ją na oku.

4. **Traktuje rywali jak wrogów i atakuje ich, kiedy tylko może.** Bardzo znaczące. To zachowanie specyficznego buńczucznego typa: wojownika, który nie bierze jeńców. Niekiedy przyciąga, bo można sądzić, że poradzi sobie w trudnych biznesowych sytuacjach. Niemniej to postępowanie dziecinne, z którego należało dawno wyrosnąć. Współzawodnictwo nie wymaga złości. Ten sam człowiek może zacząć wyładowywać się na tobie. Ludzie z natury wrogo usposobieni z trudem się kontrolują. Szukaj raczej takich, którzy mają przyjaciół w swojej branży.

5. **W życiu osobistym wielokrotnie postępował niewłaściwie.** To dotyczy licznych rozwodów, waśni w rodzinie, zatargów z prawem, nieetycznego postępowania czy często zrywanych przyjaźni. Chodzi o kwestie niezwiązane z pracą, które niegdyś skrywano przed pracodawcami, a teraz ujawnia się je choćby na portalach społecznościowych. Każdy ma swoje kłopoty, ale najbardziej popadają w nie ludzie, którzy sieją zamieszanie, a zatem są nieprzewidywalni. Odpuść sobie.

6. **Nawet po długim czasie bliskich kontaktów z nim czujesz, że go nie znasz.** Skrytość może wcale nie odzwierciedlać kodeksu wartości, ale i tak brakuje ci informacji. A informacja – nie intuicja i nie uczucia – jest podstawą wszelkiej przewidywalności. Zadawaj szczegółowe pytania, które nie będą ani przesłuchaniem, ani oskarżeniem. Jeśli nie otrzymasz jasnych odpowiedzi, nigdy się nie dowiesz, na co uważać. A to niebezpieczna sytuacja. I może przynieść niemiłe niespodzianki.

7. **Niewiele mówi o poprzednich współpracownikach.** Coś ukrywa? Cokolwiek to jest, nie możesz dobrze poznać takiego człowieka, a to konieczne w bliskich kontaktach – i zawodowych, i osobistych. Potrafimy przewidywać zachowania tylko tych, których znamy. Jeśli ktoś nie chce ujawnić, co inni o nim myślą, nigdy nie będziesz wiedzieć, czego oczekiwać. Może nie chce mówić o byłych kolegach, bo mu nie ufali. A ty mu zaufasz?

8. **Krytykuje życie osobiste współpracowników.** To zwykle niepotrzebne i odrażające, szczególnie gdy obgaduje innych za plecami. Pewnie zastanawiasz się, co zacznie wygadywać na twój temat. Lepiej otaczać się ludźmi, którzy trzymają się faktów – nie

emocji czy plotek – i wiedzą, co jest ważne, a co nie. Nawet jeżeli coś cię zaciekawi, nie wnikaj. Każdy potrafi opowiedzieć zręczną historyjkę, ale niekiedy to właśnie tylko historyjka. Nie bądź dupkiem, którego takie sprawy kręcą.

8. **Zachowuje się niespójnie.** Kolejny istotny czynnik. Wróży kłopoty, gdyż z konsekwentnego postępowania wynika przewidywalność, a przewidywalność rodzi zaufanie i pewność. Brak konsekwencji i tragedie, jakie z tego wynikają, niekiedy zyskują romantyczną otoczkę szaleństwa typu „niech się dzieje, co chce", jednak w trudnych sytuacjach to najgorsza cecha. W kryzysie może być pocałunkiem śmierci.

10. **Zrzuca z siebie odpowiedzialność, zwłaszcza za poważne błędy.** Jakie to powszechne! I jakie smutne, bo prawie nigdy nie działa. Kiedy ostatnio widziałeś, żeby komuś udało się coś ugrać, gdy szedł w zaparte? U podłoża takich zachowań leży zwykle strach, więc można o tym rozmawiać, a nawet temu zaradzić, zapewniając, że nic nikomu nie grozi, i tworząc atmosferę, w której nikt nikogo nie obwinia. Jednak gdy ktoś zawsze przyjmuje postawę defensywną, choć zrobiłeś, co mogłeś, by czuł się bezpieczny i doceniony, miej się na baczności. Nie ufa ci, więc i ty nie możesz zaufać jemu.

*Nowy Jork, 2003*

*Karmienie bestii*

Kiedy Jack dał mi zielone światło, zacząłem swoją „operację dyplomatyczną" od śledzenia rosyjskiego generała, analizując jego charakterystyczne zachowania, aby lepiej zrozumieć osobowość i dotychczasowe postępowanie generała. Chciałem poznać priorytety Rosjanina, zorientować się, gdzie najlepiej nawiązać z nim kontakt i od czego zacząć rozmowę. Miałem nadzieję, iż zdaje sobie sprawę, że przyszłość jego – i jego rodziny – w większym stopniu jest teraz zbieżna z interesami USA i szeroko pojmowanego Zachodu niż z celami Putina i rosyjskich oligarchów. Zakładałem, że tak właśnie na to patrzy, jednak – jak zawsze – to było moje spojrzenie, a on mógł wszystko postrzegać zupełnie inaczej. Nie dowiemy się, dopóki nie przeprowadzimy operacji, czyli po naszemu – dopóki nie kupimy losu lotto. Jak nie zagrasz, to nie wygrasz.

Szczerze mówiąc, sukces był mało prawdopodobny. Większość naszych operacji nie kończyła się trafieniem w lotto. Pod tym względem

przypominaliśmy rozmaite firmy, w których pełno pomysłów, badań, wyzwań intelektualnych oraz różnych nienamacalnych produktów i usług. Musieliśmy patrzeć na sukces po prostu jak na wspólne przeprowadzenie wielkiej operacji. Gdybyśmy myśleli, że za każdym razem musimy wygrać, nigdy byśmy z niczym nie ruszyli. Jedyna opcja, którą rozważaliśmy w kontrwywiadzie, to kupić los, zacząć grę, rzucić monetą i czekać, co z tego wyniknie. To wydaje się rozsądne, ale tylko jeśli będziemy podejmować racjonalne decyzje i prowadzić przemyślane działania. Wyglądało na to, że w przewidywalnej przyszłości nie będę miał innej okazji, by kupić kolejny los.

Jeśli nie uda mi się zwerbować generała, a on nie puści pary z ust, prawdopodobnie przeżyję burzę. Ale jeśli powiadomi o naszych podchodach główny rosyjski komitet skarg i zażaleń, będzie to dla mojej – i Jacka – reputacji śmiertelny cios. A w wywiadzie reputacja to wszystko. Podobnie jak w wielu profesjach.

Miałem nadzieję, że dla generała przyjaźń z amerykańskim pułkownikiem jest cenniejsza niż wymogi polityki. Niemniej Rosja miała własne bestie, które też musiała karmić, a sytuacja sprzyjała kłopotom.

Włączyłem do pomocy kilku świetnych agentów i pewnego OZI, który od dłuższego czasu pracował ze mną nad sprawami związanymi z Rosją. Wszystkim odpowiadało ostre tempo, jakie narzuciłem, i prędko posuwaliśmy się do przodu. Im więcej dowiadywaliśmy się o generale, tym szybciej rósł mój optymizm. Na pewno był funkcjonariuszem rosyjskiego wywiadu wojskowego, GRU, ale nietypowym, jako zdolny dyplomata i oficer liniowy.

W filmach nie pokazuje się biurokracji, jaka towarzyszy działaniom międzynarodowych siatek szpiegowskich, ale przeciętny oficer GRU przypomina faceta robiącego karierę w dużym biznesie, gdziekolwiek to jest. Bardzo się stara unikać ryzyka, byle przeżyć, aż dojdzie do stanowiska, na którym zawsze się wybroni dzięki kozłom ofiarnym, dużym pieniądzom czy przepisom obowiązującym w danej instytucji.

Potem stara się jeszcze bardziej unikać ryzyka, żeby nie stracić tego dobrego, co osiągnął. Zwykle wtrąca się we wszystko, ponieważ nie wierzy, że podwładni są równie ostrożni jak on.

Inną cechą biurokraty, który uważa się za pępek świata – pracującego dla rządu i wszędzie indziej – jest spoglądanie na zegarek: żeby już ten dzień przeleciał, nieważne, czy udało się coś osiągnąć.

Karierowicz bywa niezrównany w podlizywaniu się przełożonym, w zabieganiu o protekcję i awans, a jednocześnie pomiata podwładnymi i jest gotów złożyć ich w ofierze, kiedy uzna, że okoliczności tego wymagają. Świetnie zapomina, jak się nazywają ludzie stojący niżej w hierarchii, znakomicie przypisuje sobie cudze zasługi i po mistrzowsku zrzuca winę na innych. Równie dobry jest w knuciu, zwłaszcza gdy nie czuje się pewnie – czyli prawie zawsze – więc pompuje sobie ego, zawieszając na ścianach swoje dyplomy i zdjęcia z ważnymi osobistościami. Na zebraniach siedzi cicho, gdy inni rzucają kontrowersyjne pomysły, ale napala się od razu, gdy szef powie, żeby działać.

Biorąc to wszystko pod uwagę, niełatwo przewidzieć zachowanie takich ludzi i nawiązać z nimi dobre relacje. Z obrzydliwą regularnością docierają oni na sam szczyt piramidy i są jak morowe powietrze dla podwładnych, których zarażają niepewnością, bezczynnością, mnożeniem tajemnic i poddawaniem się bez walki. Jednak u generała – o którym wiedzieliśmy coraz więcej – nie dostrzegłem żadnej z tych cech. Podobnie – u naszego pułkownika. Pewnie dlatego się zaprzyjaźnili.

Pułkownik był patriotą z krwi i kości, a na podstawie moich licznych kontaktów i spotkań nabrałem przekonania, że z pewną nostalgią wspominał stare, złe czasy konfliktów zbrojnych i heroicznych akcji i wręcz palił się, by dokonać czegoś ważnego, nawet jeśli miał się narazić na niebezpieczeństwo, jakie zawsze towarzyszy akcjom kontrwywiadowczym wymierzonym w Rosję.

Konto wojskowe pułkownika pokazywało, że choć jest nastawiony na działanie – w końcu był snajperem z marines – kształcił się także w dyplomacji, a ostatnie lata spędził jako attaché wojskowy w jednej z europejskich placówek. W tym samym czasie i w tym samym mieście rosyjski generał pracował w ambasadzie swojego kraju. Spotykali się więc przy niezliczonych okazjach towarzyskich i zaczęli przyjaźnie rywalizować, gdyż obaj mieli na uwadze bardziej honor i światowy pokój niż zyski polityczne.

To cecha dość powszechna wśród robiących karierę wojskowych. Oficerowie z całego świata poznają się na placówkach i obmyślają inwazje i wojny handlowe, szykują traktaty i tworzą lub zrywają koalicje, wybierają i odwołują prezydentów. Zwykłe przypływy i odpływy historii. Wznoszą takie same toasty, piją takie same drinki i rozmawiają o tym samym, zawiązując sojusze, które często ściśle odzwierciedlają priorytety polityczne ich krajów. Jeśli nasz pułkownik nie załatwi mi spotkania z generałem, to nikt tego nie załatwi.

Po miesiącu rozpoznania dowiedzieliśmy się, że generał niedługo wybiera się z żoną do Las Vegas – bardziej dla przyjemności niż z powodów służbowych. Vegas miało stać się naszą strefą zero. Pułkownik niby przypadkiem znajdzie się na tym samym bankiecie. Jaki ten świat mały! Jednak nie aż tak mały, by generał nie nabrał podejrzeń. Nic nie szkodzi. Niech sobie przemyśli rozmaite warianty i nabierze optymizmu, zanim w ogóle się dowie, że ma jakiś wybór.

Pod koniec wspólnej krótkiej wycieczki pułkownik zaaranżuje to i owo – popołudniowy drink, kolacja z żonami. Po kolacji pułkownik rzuci, że ma w służbach specjalnych przyjaciela, który zajmuje się organizowaniem wielkiej parady nowojorskiej z okazji Dnia Dziękczynienia. Ów przyjaciel (jak już pewnie się domyślasz – ja) zaprosił go na imprezę, oczywiście ze znajomymi. Generał jest na tyle bystry, że resztę sam sobie dopowie.

Przedstawiłem całą operację, krok po kroku, najpierw Jackowi, a następnie całemu zespołowi. Wszyscy działali bez zarzutu i byli

świetni. Celne pytania, ale w umiarkowanej liczbie. Podniecenie. Zaangażowanie. Całkowita przejrzystość Jacka przy podejmowaniu decyzji.

Na tym etapie kariery jego decyzje musiały być poprzedzone zgodą Kwatery Głównej FBI w Waszyngtonie, mieszczącej się w budynku J. Edgara Hoovera. To utrudniało sprawę, bo Waszyngton miał wyjątkową zdolność zmieniania charakterów: sprawiał, że ludzie zaczynali chorować na sławę i władzę. Jednak Jack nawet nie wspominał o tym, że pracuje pod ciśnieniem, a blichtr nigdy go nie interesował. Niemal każdego dnia przekazywał mi oznaki zaufania – takie jak te, które zaraz wymienię – co bardzo podnosiło mnie na duchu. Widział, jaką czerpię z tego satysfakcję, i tym się karmił. Tak było ze wszystkimi. Nadal ściśle współpracowałem z Jessem i miałem tak znakomity zespół, że mówiłem o nich „siedmiu wspaniałych". Z Jackiem, dowodzącym tą operacją, nareszcie czułem, że znalazłem się we właściwym miejscu. Wzorce zachowań wszystkich zaangażowanych w to osób układały się w kunsztowną mozaikę.

Już czułem moją pierwszą wygraną w lotto.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących wzorców działania

1. **Lojalność w obliczu nieracjonalnej krytyki płynącej od innych.** Łatwo być lojalnym wobec ludzi stojących na szczycie łańcucha pokarmowego, ale to nie jest prawdziwa lojalność – to chęć przetrwania. Gdy ktoś decyduje się cierpieć dlatego, że trwa u twego boku, wiesz, że jego lojalność płynie z głębi duszy i stanowi zapewne podstawowy element jego charakteru. Wielkim wkładem ze strony takich osób jest obiektywna ocena przyczyny niesprawiedliwej krytyki, jaka na ciebie spływa. Życie dowodzi, że gdy ktoś ma z tobą jakiś problem, zwykle jest ku temu dobry powód. Trudno przyjąć taką prawdę, ale jeśli ją zaakceptujesz, sam się zdziwisz, jak zblakną wszelkie konflikty. Zdarzają się ludzie po prostu destruktywni, ale prawdopodobnie nie współpracujesz z takimi. Szukaj prawdy w słowach krytyki, a urośniesz w oczach całego otoczenia. Nie, nie staniesz się popychadłem. Ludzie docenią to, że szanujesz racjonalne myślenie, co jest cechą pozytywnie nastawionych, skutecznie działających osób.

2. **Szybkie przedstawianie danych na prośbę o szczegóły lub dokumentację sprawy.** Wiele osób zwleka i stara się zaprezentować takie dane, dzięki którym zejdą z linii strzału. Umieszczają w papierach informacje stawiające ich w dobrym świetle. Albo szukają usprawiedliwień. Jeśli coś się opóźnia, nigdy się o tym nie dowiesz. A kiedy nie wiesz, nie możesz reagować. A gdy nie reagujesz, problem narasta.

3. **Niezmienność szczegółów w opowiadaniu o sobie lub swoich działaniach.** Gdy ktoś dodaje nowe istotne elementy, raczej nie jest uczciwy. Służby porządkowe i agencje bezpieczeństwa narodowego zwykle biorą to pod uwagę, określając wiarygodność człowieka. Konsekwencja, jak już zapewne wiesz, oznacza przewidywalność, a przewidywalność to sedno zaufania.

4. **Kończenie rozmowy, kiedy dyskusja przeradza się w plotkowanie.** Pomocnych, wiarygodnych ludzi nie bawi roztrząsanie cudzych problemów. Ludzie niepewni siebie – dla odmiany – potrzebują takich podniet zastępczych, co wynika właśnie z ich braku wiary w siebie. Męczy ich głęboko zakorzeniony strach, że nie są wystarczająco dobrzy i nie mają tyle ile trzeba – więc tak naprawdę rozkoszują się słuchaniem o cudzych słabostkach. Dobrzy sojusznicy oczekują od otoczenia tylko jednego: zdrowych, przyjaznych relacji. To nic takiego specjalnego, ale pozwala zyskiwać przyjaciół – i pieniądze.

5. **Powstrzymywanie się od krytykowania członków rodziny, nawet gdy byłoby to uzasadnione.** Nigdy nie potrafiłem zrozumieć, dlaczego mąż (czy żona, bo to działa w obie strony) uważa, że może podbudować swoje ego, dogryzając partnerowi. U mnie wywołuje to tylko jedną reakcję: ty ją poślubiłeś, więc jak to o tobie świadczy? Krytyka jest jednym z najokrutniejszych sposobów oceniania innych, a już samo ocenianie wystarczy, by zatruć atmosferę. Niemal każdy się zastanawia, z jakiego powodu jest osądzany, bo to wzbudza niepokój. Jeżeli chcesz osądzać żonę (czy męża), zachowuj się fair.

6. **Unikanie drażliwych tematów – takich jak polityka czy religia – w gronie osób, których dobrze się nie zna**. To przejaw niesłychanie ważnej zasady pozytywnego zachowania, o której już wspominałem: uwzględniaj kontekst. Wszyscy mamy własne okoliczności towarzyszące – najróżniejsze – które tworzą kontekst danej sytuacji, a gdy ktoś to rozumie, zwykle rozumie nas. Kiedy zrozumienia brak, pojawia się osądzanie, a wzajemne zaangażowanie znika. Dlatego ludzie działający skutecznie nie zagłębiają się w delikatne kwestie, kiedy nie znają rozmówców. Chcą nawiązać zdrowe relacje, a żeby tak się stało, inni muszą czuć się swobodnie i wiedzieć, że są akceptowani.

7. **Podobne i konsekwentne zachowanie w życiu zawodowym i prywatnym**. Jak inne oczywiste prawdy, i ta jest często niedostrzegana. W kwestiach dotyczących wartości zasadniczych nie może być rozbieżności. Człowiek jest albo taki, albo taki.

Spójność = przewidywalność = zaufanie = sukces.

8. **Przywoływanie zasad moralnych i filozoficznych, takich jak uczciwość i sprawiedliwość, w sytuacjach zawodowych.** Ktoś, kto nie boi się przyznać, że liczy się nie tylko zarabianie pieniędzy, zwykle zasługuje na zaufanie. I zwykle odnosi sukcesy (także finansowe), właśnie dlatego, że inni mu ufają. Są tacy, którzy doszukują się w tym ironii losu, ale ja do ich grona nie należę.

9. **Osobowość prezentowana na portalach społecznościowych jest spójna z tą, którą widać w życiu zawodowym**. To elektroniczna wersja konsekwencji: jestem taki sam prywatnie i w pracy. Dziękujmy Bogu za e-wersję. Jest łatwo dostępna, trwała i wszechobecna. W nowym tysiącleciu media społecznościowe zastępują wykrywacz kłamstw.

10. **W pracy potwierdzają się kwalifikacje, jakie ktoś deklarował, chcąc się zatrudnić, a szefowie zachowują się wobec podwładnych tak, jak zapowiadali**. Nie ma trafniejszej przesłanki wiarygodności niż powtarzalne, uczciwe zachowania. Żaden szef nie lubi wyznań: „Myślałem, że znam się na tym lepiej, ale ja szybko się uczę!". Żaden nowo zatrudniony nie cieszy się, gdy słyszy: „Musimy zmienić ci godziny pracy i zakres obowiązków". Takie stwierdzenia są szczególnie przykre, gdy następują tuż po przyjęciu do pracy, ponieważ wskazuje to, że rozmówca od początku kłamał. A zwykle już jest za późno, żeby temu zaradzić. Jeśli każdy robi to, co obiecał, obie strony są usatysfakcjonowane. Tworzy się wzajemne zaufanie i rośnie wiara w siebie, wynikająca z dokonania właściwego wyboru.

**A teraz zastanów się:** czy rozpoznajesz takie cechy – świadczące o tym, że możesz komuś zaufać – u osób, z którymi pracujesz lub które zatrudniasz? Czy ktoś się wyróżnia?

*Kwiecień 2009*

*Przeklęty guzik Hillary*

Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że operacja Vegas wyglądała za dobrze, by mogła być prawdziwa. Mówię tu o wynikach. Wspaniałych wynikach, oczywiście. Jednak im więcej dowiaduję się o naturze człowieka, tym lepiej widzę, że wyniki należy mierzyć nie tylko pieniędzmi lub realizacją politycznych celów, lecz także

nawiązywaniem kontaktów z właściwymi ludźmi. Budowanie zespołu przyniosło mi znacznie bardziej wymierne zyski niż dałoby trafienie w lotto. Z większością ekipy pracowałem później i udało się nam zrealizować istotne zamierzenia, o czym jeszcze opowiem. Niektórzy współpracownicy przeszli za mną do Programu Analizy Behawioralnej. Nigdy nie zamieniłbym tego na wygraną w lotto.

A teraz – w skrócie – jak było. Pułkownik przygotował grunt, informując o paradzie, generał powiedział, że przemyśli sprawę, a nazajutrz zakomunikował, że „już się w życiu napatrzył na parady", co oczywiście nie miało nic wspólnego z paradami – chodziło o lojalność wobec Rosji. Uścisnęli sobie dłonie i do widzenia.

Kilka tygodni czekałem, aż bomba wybuchnie. Nie wybuchła. Lojalności wobec kraju towarzyszyła lojalność wobec przyjaciela, którego nie wydał (pozytywna przesłanka numer 1). Dostałem więc nagrodę pocieszenia. Przeprowadziliśmy trudną operację i przygotowaliśmy skuteczne mechanizmy zabezpieczające, co w FBI oznacza sukces.

Przez wiele lat przeprowadziłem z Jackiem dużo akcji, a później dostałem możliwość przeniesienia się do oddziału FBI w Norfolk, gdzie zatoka Chesapeake łączy się z Oceanem Atlantyckim. Jak dla mnie – wymarzone miejsce. Koszmarny dojazd z przedmieścia na Manhattan rujnował moje życie rodzinne, a miałem dwójkę małych dzieci, które były zachwycone perspektywą zamieszkania przy plaży, no i tatuś będzie częściej w domu! Wiedziałem, że Jack zaakceptuje moją przeprowadzkę, bo sam miał dzieci, kochał je i był im równie oddany, co współpracownikom (pozytywna przesłanka numer 7).

Starał się, jak mógł, lecz żył w takim samym napięciu jak ja, a dwójka jego dzieci jawnie okazywała swoje niezadowolenie, jedno stwarzało nawet spore problemy, ale Jack nie chciał go osądzać. Przyjął przeniesienie do Kwatery Głównej FBI w Waszyngtonie, co dobrze wpłynęło na jego relacje rodzinne (pozytywna przesłanka numer 5). Po kilku latach Jack znalazł dla mnie miejsce w swojej ekipie, a ja nie

mogłem się oprzeć perspektywie pracy w samym epicentrum amerykańskich służb bezpieczeństwa. Przeprowadziliśmy się do Waszyngtonu. I wtedy wpadłem w kłopoty.

Wymyśliłem nową operację. Czyste lotto. Jeden z najbogatszych rosyjskich oligarchów, z bezpośrednim dostępem do Putina, miał kłopoty z wizą i chciałem mu „pomóc".

Jack nie był zachwycony. Zmienił się w Waszyngtonie – wolniej decydował, stał się bardziej konserwatywny, mniej elastyczny. Nadal zachowywał się wobec mnie bardzo miło, jednak trzymał dystans. Spotykaliśmy się czasem na lunchu, zawsze było przyjemnie, ale jakoś traciliśmy kontakt. Właściwie wcale nie nawiązywaliśmy porozumienia. Izolował się, więc przynajmniej pod tym względem był konsekwentny (pozytywna przesłanka numer 9). Coś się mocno zmieniło. Nie bardzo wiedziałem dlaczego.

I wtedy pani sekretarz stanu Hillary Clinton wybrała się z efekciarską misją do Rosji, gdzie wraz z Siergiejem Ławrowem wcisnęła symboliczny czerwony guzik restartu na znak ocieplenia stosunków między Stanami a Rosją.

Tego samego dnia Jack przysłał mi pismo, szczegółowo wyjaśniając, dlaczego proponowana przeze mnie akcja stoi w sprzeczności z założeniami odprężenia w relacjach amerykańsko-rosyjskich, o czym wiedział od tygodni (pozytywna przesłanka numer 2). Podziękowałem mu za informację, jednak nasza zajmująca się Rosją ekipa nie była zachwycona.

Następnego dnia poszedłem do biura Jacka, który raz jeszcze streścił mi całą sprawę – z wyraźną ulgą, że nie musi dłużej przede mną ukrywać „czerwonego guzika" (pozytywna przesłanka numer 3). Oznajmił mi, że najgorsza na tym nowym stanowisku jest konieczność trzymania wszystkiego w tajemnicy, nawet przed ludźmi, z którymi pracuje się na co dzień. W zespole też mieliśmy sekrety, ale nie przed sobą, tylko wobec osób z zewnątrz, co było czymś kompletnie innym. Stwierdził, że to tak jakby kłamał (pozytywna przesłanka numer 8). Miał

rację, ale zapewniłem go, że rozumiem potrzebę zachowania poufności. Dodał, że w sztabie podoba mu się tylko jedno: każdy bardzo uważa, żeby nikogo nie obrazić – można to nazwać poprawnością polityczną – i w przeciwieństwie do tego, co pokazują filmy, w budynku Hoovera się nie plotkuje (pozytywne przesłanki numer 6 i 4).

Powiedziałem, że doceniam jego szczerość i jestem mu za nią wdzięczny, gdyż też czułem się niezręcznie w atmosferze niedomówień (przesłanka numer 10). Dziwna rozmowa dwóch doświadczonych szpiegów, ale jeśli się dobrze przyjrzeć, wywiad i kontrwywiad w XXI wieku to taka sama praca jak każda inna (w przemyśle i prywatnym biznesie szpieguje się tyle samo co w polityce).

Uświadomiłem sobie, że podstawowe wartości wyznawane przez Jacka pozostały nienaruszone i że wcale się nie zmienił. To okoliczności się zmieniły, działał na znacznie większym terenie, obejmującym nie tylko FBI, ale i rząd oraz Biały Dom. Chronił podwładnych, chroniąc siebie. Chronił nas również przed nami samymi i niebezpiecznymi marzeniami o sławie. Kolejny raz przekonałem się, że nie można kategorycznie oceniać ludzi: ten dobry, tamten zły. Stało się jasne, że po tylu latach pracy nad Rosją moja rozpędzona kariera właśnie natrafiła na przeszkodę – wysoką na jakiś metr. Jack rzucił, że szykuje się nowe otwarcie – rusza Program Analizy Behawioralnej. Szukają dyrektora.

– Byłbyś zainteresowany? – spytał.

## PODSUMOWANIE

**Sygnał 4:**
**CZYNY**

**Kluczowe zdanie:**

Dobre lub złe świadectwo wystawiają ci czyny, które mówią więcej niż twoje słowa czy odczucia.

**Kluczowe przesłanie:**

Żeby przewidzieć, jak ktoś postąpi, dawne i obecne czyny trzeba analizować obiektywnie, systematycznie i z dużą dozą rozsądku, ponieważ ludzie zmieniają się często, a sytuacja zmienia się zawsze.

**DO ZAPAMIĘTANIA**

1 **Wzorce.** Dotychczasowe schematy uczciwego i przyzwoitego postępowania ulegają wypaczeniom, kiedy ludzie mogą działać anonimowo lub zdobywają władzę czy bogactwo – i stają się nieobliczalni.
2 **Charakter.** Czyny są namacalnym, zauważalnym i miarodajnym wskaźnikiem charakteru. Dlatego działanie jest jednym z sześciu sygnałów pozwalających przewidywać zachowanie człowieka.
3 **Normy moralne.** Silnie zakorzeniony kodeks moralny zwiększa przewidywalność, ale normy niekiedy się zmieniają.

**DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK**
**dotyczących wzorców działania**

1 Lojalność, kiedy inni są nieracjonalnie krytyczni.
2 Natychmiastowe dostarczanie dokumentacji.
3 Spójne wersje opowiadanych wydarzeń.
4 Niechęć do plotek.
5 Nienarzekanie na rodzinę.
6 Unikanie drażliwych tematów.
7 Taka sama osobowość w pracy i w domu.
8 Przywoływanie maksym o moralności w życiu zawodowym.
9 Obraz w mediach społecznościowych zgodny z wizerunkiem zawodowym.
10 Dotrzymywanie zobowiązań deklarowanych przy rekrutacji.

**DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK**
**dotyczących wzorców działania**

1 Niejasna przeszłość.
2 Przypochlebianie się ludziom władzy.
3 Luki i przesada w życiorysie.
4 Wrogie traktowanie rywali.
5 Nieprawidłowe zachowania w życiu prywatnym.
6 Obcość mimo długotrwałych kontaktów.
7 Przemilczanie relacji z wcześniejszymi współpracownikami.
8 Krytyka życia osobistego znajomych.

**9** Niekonsekwentne zachowanie.
**10** Zrzucanie z siebie odpowiedzialności.

# 7

# SŁUCHAJ, A SIĘ DOWIESZ

**Sygnał 5: JĘZYK**

Czy dana osoba potrafi się komunikować w sposób pozytywny, czy plecie bzdury?

*17 września 2018, godz. 16.00*

*Korporacyjne duchy*

Samolot zniżył się nad zatoką San Francisco. Było późno i już tylko błyszczący szczyt wieżowca Transamerica Pyramid lśnił złotem w słońcu. Pasowało to do okoliczności: przyjechałem po pieniądze.

Ściślej mówiąc, przyjechałem w sprawie nowej pracy, ponieważ za kilka tygodni przechodziłem na emeryturę w FBI. Doświadczenia z kontrwywiadu chciałem wykorzystać w sektorze prywatnym, a nieco wcześniej dostałem mail z dużej tutejszej korporacji zajmującej się bezpieczeństwem. Szef zapraszał mnie na kilkudniowe konsultacje, co wyglądało jak krótki staż przed zatrudnieniem na etat. Oferowali znakomitą pensję, ale nie tym byłem podekscytowany. Mail od dyrektora oddziału zrobił na mnie wielkie wrażenie, ponieważ stanowił odbicie zasad, które mi przyświecały przez lata pracy nad Programem Analizy Behawioralnej i były dla mnie podstawą „odczytywania" ludzi.

W niespełna stu pięćdziesięciu słowach poruszył główne kwestie związane z pozytywnym, rozsądnym, wiarygodnym zachowaniem.

**Pytał o moje przemyślenia i opinie**.

I to było chyba najważniejsze. Ludzie przeważnie zaczynają zdanie od „ja". U niego dominowało „ty".

**Sporo o mnie wiedział**.

Podkreślał, że ceni mój sposób działania w dziedzinie powiązanej z jego profesją. Zrozumienie to potężny czynnik i nie chodzi tu o czcze pochlebstwa. Komplementy bywają ogólne i często wynikają z chęci manipulowania, natomiast sprawdzenie kontekstu daje wiedzę pozwalającą określić wspólnotę celów.

**Na pierwszym miejscu stawiał moje priorytety**.

Chciał się dowiedzieć, co leży w moim interesie i jakie korzyści przyniesie mi współpraca z jego firmą.

**Dał mi prawo wyboru.**

Mogłem decydować o harmonogramie, planie zajęć i przyszłości naszych kontaktów. Wyglądało to znakomicie, ponieważ cztery powyższe elementy stanowią kwintesencję doskonałej komunikacji.

**Zachowywał się racjonalnie i rozsądnie.**

Obie te cechy powinny być synonimami – ale nie zawsze są. Ktoś bardzo rozsądny może rzucić zupełnie nieracjonalny pomysł. Bywa to negatywnym efektem „racjonalizowania", czyli manipulowania faktami, by wesprzeć dany pomysł. Tutaj – nic z tych rzeczy. Był prostolinijny.

W dodatku przedstawiał swoje zasady w sposób absolutnie spójny z ich treścią. Takie połączenie nazywamy językiem zaufania. Kiedy je zauważam, od razu czuję bratnią duszę. Wyglądało na to, że znalazłem wymarzonego szefa.

## Zaufanie do szefa

Szef, któremu możesz powierzyć swoje pomysły, pragnienia i przyszłość finansową, sprawia, że każda robota wygląda świetnie. Natomiast znoszenie tyrana, któremu nie ufasz i którego nie

szanujesz – z wzajemnością – to sposób na powolne zawodowe samobójstwo.

Trudno ufać komukolwiek, kto ma nad tobą bezpośrednią władzę, gdyż stawka jest zbyt wysoka, by pozwolić sobie na radosne samozadowolenie. Wiemy, że przełożeni mają więcej na głowie, niż tylko troszczyć się o nasze dobro, i że skupiają się raczej na własnym samopoczuciu. Zresztą im jest równie trudno zaufać nam – i pułapka wzajemnej nieufności gotowa.

Jeśli nie ufasz zwierzchnikom, wątpliwości mogą się przerodzić w samospełniającą się przepowiednię, nawet jeżeli usiłujesz ich nie okazywać. Szefowie zwykle traktują brak zaufania jak obrazę i dochodzą do wniosku, że jeśli nie darzysz ich zaufaniem, musisz mieć ku temu dobry powód. I tu zaczynają się twoje problemy.

Jednak gdy racjonalnie oceniasz zachowanie przełożonego, możesz odciąć emocje, które zamazują obraz, i wtedy często przekonasz się, że tak naprawdę to mu wierzysz. Gdy już nabierzesz zaufania do szefa, staniesz na pewnym gruncie i zaczniecie budować zdrowe relacje, korzystne dla obu stron. Wtedy przestanie on być nadzorcą, zmieni się w mentora, a może i nawet w kolegę. Kiedy masz już jego błogosławieństwo, żeby się rozwijać, łatwiej ci dostrzec szerszą perspektywę, jaką zwykle mają szefowie. A wówczas nie poczujesz się wykorzystany, jeśli szef poprosi cię o jakieś poświęcenie dla dobra waszej firmy.

Tak, wiem, że na świecie jest mnóstwo wrednych szefów. Niektórzy celowo nie pozwalają, byś odnosił sukcesy – czy to dlatego, że sami pragną piąć się w górę, czy dlatego, że chcą sobie przypisać twoje osiągnięcia, czy dlatego, że widzą w tobie kozła ofiarnego. Jaka jest najczęstsza reakcja na taką trudną do zniesienia sytuację? Uleganie emocjom i bunt, odejście z pracy lub potulna kapitulacja. Czyli „walcz-uciekaj-stój" w pigułce, ale tylko jeśli na to pozwolisz. Jeżeli natomiast zachowasz zdrowy rozsądek i uznasz, że szef ma słuszne powody, by postępować tak a nie inaczej, i jest człowiekiem uczciwym

i wiarygodnym, będziesz przygotowany na takie problemy i nic cię nie zaskoczy. Najpewniej spotka cię nagroda za to, że nie zareagowałeś przesadnie, a twoja dojrzała postawa sprawi, że negatyw przeistoczy się w pozytyw.

*17 września 2018, godz. 17.00*

*Dolina Krzemowa*

Pobyt na wschodnim wybrzeżu rozpocząłem bladym świtem, przedstawiając krótką prezentację, i teraz już tylko marzyłem, by Uber zawiózł mnie do zarezerwowanego przez firmę luksusowego hotelu, gdzie skorzystam z *room service*, zjem coś z drogiego (nieopłacanego przez rząd) menu i padnę na łóżko.

Jednak kiedy przeszedłem przez bramkę, zobaczyłem mężczyznę trzymającego kartkę z moim nazwiskiem. Okazało się, że w samochodzie przy wyjściu czeka na mnie sam szef. Poczułem się dobrze: facetowi zależało na tyle, że osobiście postanowił odwieźć mnie do hotelu.

Wyskoczył z auta, by mnie przywitać, zabłysnął śnieżnobiałym uśmiechem i uścisnął mi dłoń – idealnie wymierzony czas i siła – na moment ujmując ją w obie ręce. Drobny, lecz miły przekaz pozawerbalny, świadczący o tym, że się stara. Miał świetny wóz: drogiego, wzmocnionego mercedesa AMG. I już nie trzeba mówić o pieniądzach ani prężyć muskułów. Był starannie ogolony i miał na sobie sportową kaszmirową marynarkę od Armaniego oraz dżinsy, które też kosztowały fortunę. W korporacyjnym wywiadzie wszyscy mają drogie ciuchy i drogie samochody, bo pieniądze przyciągają pieniądze, tak w firmie, jak i poza nią. W największych prywatnych korporacjach widać cenne zegarki i topowe garnitury – liczy się sznyt. Choć dzisiaj może być bez krawata i marynarki, tylko koszula – ale taliowana, szyta na miarę i głośno krzycząca „dziany-ale-młody". Plus sportowe buty z najwyższej półki. Na bogato.

Kiedy wóz gładko sunął ku Dolinie Krzemowej, szef zaproponował, bym mówił do niego nawet nie po imieniu, ale używając przydomka, jak wszyscy. Aby jednak zachować poufność, nazwę go panem X, niczego nie ujawniając, podobnie do standardów FBI, według których określa się utajniony kraj jako EIZDGIN, czyli NIGDZIE pisane wspak.

– Nie powiedziałeś, jakim departamentem zarządzasz – odezwałem się.

Nie znalazłem w sieci żadnych informacji na jego temat.

Uśmiechnął się ciepło, wyraźnie rozkoszując się bezpieczeństwem, jaką niesie tajemniczość, i odparł: „Kryminał i Patologia". Miał na myśli Konsolidacje i Przejęcia i sprecyzował, że jest tam szefem bezpieczeństwa.

Stąd ta pokerowa twarz! Szykowała się wielka międzynarodowa fuzja i albo bardzo chciał pokazać, że w tym uczestniczy, albo bardzo nie chciał, żebym o tym wiedział. Chodziło o firmy, których nazwy nie były powszechnie znane, jednak oba przedsiębiorstwa były większe niż którakolwiek strona najsłynniejszej fuzji lata 2017 roku: Amazona i Whole Foods.

Każda korporacja z listy Fortune 500 ma własny zespół analityków do spraw fuzji, którzy mozolą się nad wykresami i rozbudowanymi bazami danych. Jednak nawet twarde liczby bywają niewiarygodne na poziomie monolitów, a wszystko dzięki czarnoksięskiej kreatywności korporacyjnych księgowych. Dlatego międzynarodowe przedsiębiorstwa zatrudniają specjalistów od bezpieczeństwa korporacyjnego, czuwających nad działami konsolidacji i przejęć i wypatrujących przysłowiowego brudu za paznokciem u firm, które mają na celowniku.

Jego dział zbierał surowe dane i wyszukiwał fakty świadczące o ukrytych słabościach lub mocnych punktach, które „przeoczyła" dana firma. Niemniej skoro wszystkie delikatne kwestie są utajniane, cała sztuka polegała na obdzwanianiu dziesiątków menedżerów – niczym akwizycja przez telefon – w procesie zwanym „wywoływaniem reakcji

alergicznej", i wydobywaniu od nich informacji w taki sposób, by nawet nie byli świadomi, że cokolwiek ujawniają. Agenci zagadywali o kwestie własności intelektualnej, o sprawy związane z informacjami zastrzeżonymi, takie jak pensje, ale też o świadczenia zdrowotne, finanse, miejsca parkingowe, czyli o wszystko, co wskazuje na wartość i brak długów lub na nieprawidłowości w księgach. Ludzie na wysokich stanowiskach często kłamali. To kolejny przykład „paradoksu władzy", czyli nieetycznego, nieuczciwego zachowania ludzi o ograniczonej wiarygodności. Niekiedy firmy prowadziły działania pirackie. Chińczycy lubili udawać zainteresowanie amerykańskimi firmami, tylko po to, by się wywiedzieć, w jaki sposób mogliby im zaszkodzić. Składali zaniżone oferty i wyciągali tyle informacji, ile się dało.

W czterdziestu największych krajach świata służby zajmujące się bezpieczeństwem korporacyjnym zatrudniają łącznie więcej funkcjonariuszy niż policja. W samych Stanach mamy ledwie dwa razy mniej agentów bezpieczeństwa niż policjantów i szeryfów razem wziętych. Na całym świecie bezpieczeństwem zajmuje się w korporacjach blisko dwadzieścia milionów pracowników, którzy kierują się bardziej regułami i kulturą obowiązującymi w ich firmach niż dotyczącymi całego kraju. Ich przychody sięgają dwustu miliardów dolarów. Już wiedziałem, skąd to cudne auto. Już myślałem, jak to będzie, kiedy sam takie kupię. Naprawdę chciałem polubić faceta. Ups! Poprawka: chciałem mu zaufać!

Naczytałem się o firmie pana X wystarczająco dużo, by wiedzieć, że szefowie działów sami decydują, kogo zatrudnić, że wybierają najlepszych z najlepszych i że mają niską rotację pracowników, choć inne firmy, niekiedy większe i bogatsze, chętnie by ich podkupiły. Na przykład Booz Allen Hamilton, spółka zatrudniająca około dwudziestu tysięcy osób, czy Black Cube, znana agencja wywiadowcza, której korzenie sięgają izraelskiego Mossadu.

Z różnych możliwych gniazdek, jakie mógłbym sobie uwić, to było prawdopodobnie najwygodniejsze. Ale jak prawie w każdej robocie,

wszystko zaczynało się od zaufania wobec szefa – i przez tych kilka dni właśnie to chciałem sprawdzić. Zgłębić w trzy dni umysł szefa działu bezpieczeństwa dużej korporacji? Niemożliwe. A jednak mój system oceny wiarygodności na to pozwala.

Nie musiałem odkrywać wszystkich jego sekretów. Chciałem się tylko przekonać, czy jest wobec mnie szczery, zwłaszcza w tym, co dotyczyło mojej przyszłej pracy i mnie samego. Nawet nie wiedziałem, czy pan X jest mną naprawdę zainteresowany, czy tylko stara się wyciągnąć ode mnie informacje, ale na etapie, gdy gromadziłem dane, nie sprawiało mi to różnicy. On miał swój cel, ja miałem swój – i należało jedynie sprawdzić, czy jest nam po drodze. Jeśli tak, prawdopodobnie każdy z nas będzie chciał przyczynić się do sukcesu tego drugiego. Jeśli nie, będzie, jak będzie.

Rozparłem się w miękkim fotelu, a samochód wręcz płynął. Zapadłem w taki sam letarg jak osiemnaście godzin wcześniej, kiedy jeszcze przed świtem zbudziłem się na wschodnim wybrzeżu. Zatonąłem w marzeniach o luksusie i spokoju. Przez niemal trzydzieści lat oddawałem krajowi wszystko i poświęcałem się badaniu zaufania, więc przyszła pora, by zrobić coś dla siebie i dla rodziny. Nie wiedziałem, co mnie czeka. Wiedziałem jedynie, że i tak czegoś się nauczę. Oby tylko nie za dużym kosztem. W tamtej chwili życie wydawało mi się proste jak nigdy.

## Uwalniamy siłę języka

Ponieważ główny i podstawowy cel języka polega na tym, by coś komuś powiedzieć, język jest jedną długotrwałą przesłanką – zarazem najbardziej dostrzegalną i przejrzystą ze wszystkich sześciu sygnałów.

Nawet przekaz zawarty w drobiazgach, w korporacyjnym żargonie, niedomówieniach i poprawności politycznej odsłania bardzo dużo, jeśli ktoś potrafi wytrwale i uważnie słuchać – jak niemal każdy śledczy,

w tym agenci FBI. System, który prezentuję, sprawdza się równie dobrze, jak wszelkie inne metody stosowane w wywiadzie.

Najpowszechniejszą – i najłatwiejszą – metodą, by odsiać ziarna prawdy od plew kłamstwa, jest analiza słów używanych przez daną osobę w mowie i w piśmie: zasobu językowego, frazeologii i sposobu mówienia oraz przekazywanych treści.

Treść jest najważniejsza, jednak sposób jej przekazywania – słownictwo, ton i barwa głosu, intonacja i mowa ciała – jest równie ważną wskazówką, zwłaszcza gdy to, co nieświadome, odsłania uczucia, które nie są spójne z treścią.

Komunikacja pozawerbalna jest elementem szczególnie istotnym, gdy chcemy wyciągać wnioski z języka, co powinno być oczywiste, gdyż mowa ciała stanowi inną formę przekazu. Odpowiednie odczytywanie sygnałów pozawerbalnych pozwala wychwycić sprzeczności i fałszywe obietnice, a jednocześnie – właściwie ocenić szczerość rozmówcy.

Trafna ocena języka jest trudniejsza w pracy niż poza nią. W domu czy wśród przyjaciół panuje luźny klimat, więc łatwiej o jasne, czytelne wypowiedzi. W pracy sytuację komplikuje fakt, że każdy ma jeden (pośredni lub bezpośredni) cel: pieniądze. Najtrudniej się komunikować poza własną firmą. W gorącej atmosferze, w pośpiechu, niełatwo wypytywać ludzi przez telefon. W czasach wielozadaniowości i megarozbudowanych kontaktów trud rozmów telefonicznych spada nie tylko na barki działu sprzedaży, ale też na każdego, kto musi kontaktować się z nieznajomymi osobami z innych firm. Ta swego rodzaju „akwizycja telefoniczna" jest doskonałym testem na umiejętność wyszukiwania wiarygodnych osób i budzenia w nich zaufania. Często dzieje się to równocześnie, w miarę jak rozwija się i zacieśnia znajomości. Niekiedy rozmowa telefoniczna trwa niespełna minutę i nie wynika z niej nic oprócz narastającego strachu przed odrzuceniem. Tak giną dziesiątki kontraktów, ludzie tracą nie tylko pieniądze, lecz także czas i zdrowy sen.

Są osoby, które kiepsko radzą sobie w kontaktach międzyludzkich, ponieważ nie uczyły się ich z takim samym zapałem, jak umiejętności zawodowych. Rzadziej spotykamy to w zawodach otwartych na człowieka – od pracownika socjalnego do sprzedawcy – częściej wśród naukowców i w branży technicznej. Ponieważ technologia coraz szerzej wkracza do gospodarki, nie można zapominać, że miliony osób po prostu nie wyszkoliło się w komunikacji międzyludzkiej.

Prezes LinkedIn, Jeff Weiner, powiedział w telewizji CBS, że w całym amerykańskim biznesie największa luka, jeśli chodzi o umiejętności, dotyczy pozornie prostej kwestii – komunikacji z innymi. Wynika to po części z faktu, że całe rzesze ludzi nie dostrzegają efektu, jaki wywołują słowa, nie potrafią słuchać, popisują się i perorują, jakby cały świat kręcił się wokół nich. I nawet można ich zrozumieć, bo ich własny świat rzeczywiście krąży wokół nich. Ale twój – nie. I tego nie pojmują.

Tacy ludzie jednak nie budzą strachu, gdyż ich nieudolność komunikacyjna po prostu rzuca się w oczy. Naprawdę przerażać powinni mistrzowie manipulacji: gładko mówią i wbijają nóż w plecy.

*17 września 2018, godz. 18.45*

*Chwasty w Dolinie Krzemowej*

– Robinie! – zawołał pan X.

Przysypiałem po długim dniu podróży, ukołysany luksusem samochodu, gładko sunącego po autostradzie, więc lekko mnie zaskoczył, ale starałem się tego nie okazać. Miałem głębokie przeczucie, że pan X nie lubi zmęczenia. Gadał jak nakręcony, wyrzucał z siebie teorie biznesowe, które znał z książek; nie nadążałem, ale byłem pod wrażeniem. Nigdy nie spotkałem nikogo tak oczytanego i tak świetnie znającego się na interesach. Jednak jak dla mnie nadawał zbyt szybko, bym mógł wszystko zapamiętać, i nawet pomyślałem, czy nie robi tego celowo. Nigdy nie wiadomo, co w kim siedzi.

Mówienie odsłania znacznie więcej niż maile, z natury skrótowe i podredagowane. Może dlatego są tak popularne. Z tego samego powodu niebezpieczne bywają – jeszcze bardziej niż maile – SMS-y. Wbrew powszechnemu mniemaniu uważam, że niektóre sprawy dzieją się zbyt szybko i zbyt łatwo.

– Znasz Joego Navarra i Chrisa Vossa, prawda? – spytał, a ja przytaknąłem. Pracowałem z nimi w FBI, później zostali cenionymi konsultantami i autorami poczytnych książek. – Przyjechali tu – rzucił, ale nie dodał nic więcej.

Założyłem, że mówiąc o wspólnych znajomych, chce, bym się poczuł swobodnie, albo też wręcz przeciwnie – i celowo wspomniał o potencjalnych rywalach do stanowiska, które szykował dla mnie. Zobaczymy. Na razie wiedziałem jedynie, że zaproszono mnie na dwudniowe konsultacje, lecz nawet one były owiane tajemnicą.

Zawsze staram się otwarcie przyjmować to, co mówią inni, i słucham z uwagą. Przeważnie już po chwili mogę powiedzieć, czy ktoś budzi moje zaufanie. Jednak pan X jakoś nie dawał się odczytać – to cecha wspólna menedżerów firm z listy Fortune 500, szerząca się jak epidemia w działach wywiadu i bezpieczeństwa.

Wspomniał o jeszcze jednym znajomym, komentując:

– Dobry człowiek, ale wolno chwyta. – Zgadzałem się z tą opinią, jednak odpowiedziałem neutralnie. Ten znajomy najwyraźniej miał kłopot, ale to jego sprawa. – Uważasz inaczej? – spytał z naciskiem pan X.

Właściwie nie było to pytanie, więc tylko się uśmiechnąłem. Uśmiech rozwiązuje kolosalną liczbę problemów.

– Łapię – odparł, a ja znów się uśmiechnąłem. – Będziesz tak miły i zobaczysz, jak stoimy na giełdzie? – poprosił. Sprawdziłem kursy w telefonie i zakomunikowałem mu, że ich akcje poszły w górę o sześć punktów. – Fantastycznie! – zawołał. – To dwumiesięczne wynagrodzenie!

Koniec tematu. Albo chciał mi pokazać, ile zarabia, albo po prostu się ucieszył. Kolejna kręta ścieżka komunikacyjna, która prostuje się, dopiero kiedy zgromadzisz wystarczająco dużo faktów i wypowiedzi.

– Wiesz, czemu tu jesteś? – spytał nagle. Wzruszyłem ramionami. – Żeby nauczyć moich ludzi, czym jest zaufanie. Robisz to genialnie.

I znów zagłębił się w rozważania o biznesie, sprawdzając moje doświadczenie i wiedzę. Przeleciał przez wszystko, od „wywoływania reakcji alergicznej" po sporządzanie raportów, od zaufania po wpływy: obszary, którymi zajmowałem się najczęściej. Pytał mnie o zdanie, zupełnie jak w pierwszym mailu rozpoznawczym, tyle że tym razem chodziło o to, na co ja mogę przydać się jemu.

Zwykła sprawa, więc nie zawracałem sobie tym głowy. Badania prowadzone już przed stu laty wykazały, że czterdzieści do pięćdziesięciu procent tego, co mówimy, dotyczy nas samych. Z jakiegoś powodu sądziłem, że ludzie staną się mniej skupieni na sobie w epoce uproszczeń, ale natury ludzkiej się nie zmieni. Niedawne badania behawioralne wykazały, że kiedy ktoś opowiada o sobie, zapalają się ośrodki przyjemności w mózgu, napędzane hormonami szczęścia: dopaminą, serotoniną, a nawet hormonem więzi, wydzielanym na przykład po orgazmie – oksytocyną. Większość ludzi nie przestawała tokować o sobie nawet wtedy, gdy naukowcy zaproponowali im wynagrodzenie, jeśli zaczną mówić o kimś innym. Kiedy dopuszczali innych do głosu, ci inni od razu rozgadywali się na wiadomy temat, który uszczęśliwia mózg.

Odkryłem, że mężczyźni są jeszcze większymi gadułami niż kobiety i skupiają się na wyolbrzymianiu własnych zalet i dokonań. Kobiety mówią więcej o więziach i współpracy, choć też przeważnie w odniesieniu do siebie samych.

Wykazano, że osoby, które wypowiadają się zwięźle, są przez grupę odbierane jako bardziej godne zaufania i mądrzejsze. Widać, iż nie odczuwają potrzeby sprzedawania własnych pomysłów, przez co słuchacze chętniej je kupują.

Zjawisko wywoływania odczucia zamiast okazywania go jest określane przez osoby związane ze sceną słowami: „Niech widownia zacznie grać". Podobnie można powiedzieć: „Niech nabywca zacznie sprzedawać", „Niech czytelnik zacznie pisać".

Miałem wrażenie, że pan X nie czuje się zbyt pewnie, mówiąc to, co mówił, ponieważ otrzymywałem wiele sygnałów pozawerbalnych, które były kompletnie niespójne z jego komentarzami. Moją uwagę zwrócił dziwny tik nerwowy: kiedy powinien był kiwać głową, kręcił nią – jakby podając w wątpliwość własne słowa. Zadawał dużo pytań – co zwykle jest oznaką zainteresowania rozmówcą – jednak kiedy przedstawiałem moją opinię na dany temat, przeważnie się ze mną nie zgadzał. Czynił tak niemal odruchowo, jakby po prostu musiał zaprzeczać wszystkiemu, co powiem. Może w ten sposób starał się przejmować kontrolę.

Zatrzymaliśmy się przed dwudziestopiętrowym budynkiem w pobliżu Palo Alto.

– Chodźmy obejrzeć Eskimosów! – zarządził.

– Eskimosów? – spytałem ze zdziwieniem.

– No, moich ludzi! Mówię na nich „Eskimosi", bo tylko obdzwaniają firmy, które sprawdzamy, i na zimno wyłapują informacje. Masz ich nauczyć, jak w piętnaście minut zdobyć czyjeś zaufanie.

– Dlaczego akurat w piętnaście minut?

– Bo jak dzwonisz do menedżera, który jest wystarczająco bystry, by się połapać, czego chcemy, to daje ci piętnaście minut. Jak ma dobry dzień.

Zdecydowanie nie byliśmy przed hotelem. Przyjechaliśmy do siedziby jego firmy i wyglądało na to, że mój dzień pracy dopiero się rozpoczyna. Podałem mu swoje honorarium za dwa dni, bo zwykle po podróży ma się wolne, a on najwyraźniej chciał złapać pół dnia ekstra. Cholera. Byłem zmęczony. Jednak przynajmniej już zrozumiałem, że chce dostawać więcej, niż utargował. Dobrze to wiedzieć. Powstrzymałem ziewnięcie.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK
## dotyczących języka zaufania

1. **Rozmówca nie wyciąga pochopnych wniosków.** Wyciąga fakty, zadaje pytania, aby cię dobrze zrozumieć, nim zacznie komentować. Pochopne wyciąganie wniosków to ogromnie rozpowszechniona przywara, powodująca znacznie więcej konfliktów niż faktyczne przyczyny, które mogłyby tkwić u źródła konfliktu. A wszystko płynie ze strachu, efektem jest jeszcze większy strach – czyli mniej przyjaznych relacji – i uleganie emocjom. Z jakiegoś powodu jednym z najczęściej używanych synonimów kłótni, sprzeczki czy innej formy rozdźwięku jest „nieporozumienie".

2. **Słuchając go, czujesz się dobrze.** Dzieje się tak, ponieważ zna potężny klucz do tego, jak być lubianym: chodzi nie o to, co ludzie czują wobec ciebie, lecz o to, jak oni sami się czują dzięki tobie. Jeżeli ktoś sprawia, że czujesz się zrozumiany, ważny, inteligentny i potężny, jak możesz go nie lubić? Kiedy ktoś mówi, że jest ważny, inteligentny, potężny i rozumie innych, czy zniesiesz choć minutę w jego towarzystwie? Zastanów się, może ta drobna wskazówka zmieni twoje życie, a przynajmniej – sposób rozmawiania z ludźmi?

3. **Więcej mówi o podobieństwach między wami niż o różnicach.** Taki człowiek rozumie, że ludzie w większości spraw zgadzają się ze sobą. Bo jakżeby inaczej? Wszyscy mamy takie same podstawowe potrzeby i prawa. Wszyscy chcemy, by odbierano nas jako ludzi dobrych, i chcemy postępować jak dobrzy ludzie. Wszyscy cierpimy i czujemy radość, wszyscy wygrywamy i przegrywamy. Kiedy ktoś szuka różnic, z pewnością je znajdzie. Najprościej założyć, że ktoś się z nami nie zgadza. Albo spytać, czy się z nami nie zgadza. Za każdym razem rodzi się ryzyko, że nasze negatywne przypuszczenia staną się prawdą. Dlatego zacznij od tego, w czym się zgadzacie, a dopiero później przejdź do ewentualnych różnic. Porozumienie i zgoda to naturalne pragnienie wszystkich ludzi. Problemy są marginalne, ale jeśli za każdym razem będziesz się skupiać właśnie na nich, sam siebie stawiasz na marginesie życia.

4. **Kiedy zabiera głos, uważnie patrzy na ciebie**. Nie błądzi wzrokiem po suficie, nie grzebie w telefonie, nie spogląda na telewizor ani nie gapi się w przestrzeń. Dlaczego? Bo chce wiedzieć, jak odbierasz to, co mówi. Same słowa rzadko wyrażają wszystko, a nawet jeśli, to i tak ludzie czują się ignorowani, jeśli na nich nie patrzysz. Osoby, z którymi lubisz rozmawiać, równie uważnie słuchają, co patrzą.

5. **Nie mówi jak telewizyjne gadające głowy**. W czasach popularności ogromnej liczby mediów prezenter telewizyjny często przekazuje widzom to, co chcą usłyszeć i – domyślasz się? – publika sądzi, że jest błyskotliwy. A on nie pokazuje faktów. Tylko uwydatnia spory. Nie informuje. Oskarża i udaje. Podobno to „ożywia". Nieprawda – to zabija. W rozrywce widowisko jest sztuką. W komunikacji to grzech.

6. **Prawie nigdy nie stara się zwyciężyć w sporze**. (Już przestajesz czytać? Spokojnie, szykuje się szczęśliwe zakończenie). Kiedy dyskusja przerodziła się już w kłótnię i można tylko wygrać lub przegrać, obie strony są przegrane. Czy kiedykolwiek „zwyciężyłeś", a oponent nie był urażony, żądny zemsty, rozżalony czy w inny sposób dotknięty? Ludzie nie wygrywają, dopóki nie przestaną się kłócić. To żadna filozofia zen. Taki jest świat. Jakkolwiek do tego podejdziesz, każdego dnia możesz coś zyskać, a nie tylko zapełnić sobie czas.

   A teraz obiecane szczęśliwe zakończenie: kiedy przegrasz tyle, że odechce ci się kłócić – i będziesz wolał rozmawiać – możesz już tylko wygrać. Zawsze tak jest i wtedy ludzie zaczynają się zastanawiać, czemu marnowali tyle czasu, robiąc wszystko, by ktoś inny przegrał.

7. **Wyraża się jasno.** Co nie znaczy, że to dla niego takie łatwe. Trzeba się napracować, żeby tak mówić. Okazuje się, że najtrudniej wpaść na dobry pomysł, ponieważ klarowność odziera wymyślne projekty z wszelkich ozdóbek. Jak wspominałem, gmatwanie ukrywa, prostota odsłania. Zmierzaj do tego, co głębokie i proste, a nie – płytkie i skomplikowane.

8. **Przedkłada etykę nad poprawność polityczną. Znacznie ważniejsze jest dla niego przestrzeganie norm moralnych.** Kiedy masz otwarte serce i jasny umysł, nie czujesz potrzeby, by przechwalać się własną wielkością. W czasach zmierzchu instytucjonalnej religii jej miejsce zajmuje poprawność polityczna. Tworzą ją raczej dobre maniery, a nie poświęcenie wynikające z chęci pomagania tym, którym wiedzie się gorzej. Cenię ogładę, jednak na jej podstawie nie da się stworzyć pełnego i trwałego kodeksu moralnego. Poprawność polityczna nie jest religią. To zwykła grzeczność.

9. **Więcej mówi o tobie niż o sobie.** To podobne do przesłanki numer 2 (znaczenie tego, by ludzie czuli się dobrze), ale ma inny cel: nakłonienie cię, abyś zainwestował w cudzy sukces – i *vice versa*. Jeśli ktoś stawia cię w centrum uwagi, prawdopodobnie chce się przekonać, czy łączą was wspólne cele. Jeśli tak jest, pewnie pragnie współpracy. Większość ludzi przeważnie mówi o sobie. Zatem powyższa cecha to rzadkość, jednak znakomicie dowodzi wzorowego postępowania.

10. **Tak samo traktuje bogatych i biednych.** Wierzy, że każdy człowiek zasługuje na szacunek. Ludzie zwykle uważają, że są sprawiedliwi i uprzejmi dla każdego, ale to złudzenie. Bardzo trudno traktować wszystkich w taki sam sposób i większość z nas odstaje od tego ideału. Nie można ufać ludziom, którzy skupiają się na sobie, gardzą innymi lub ich dyskryminują – nawet jeśli nie odnoszą się tak do ciebie.

*17 września 2018, godz. 19.00*

*Życie wśród Eskimosów*

Kiedy zjawiliśmy się w firmie, pokonałem zmęczenie, w biegu łyknąłem kawę i podążyłem za panem X na piętro, na którym urzędował. Spodziewałem się tłumu, a okazało się, że cały dział liczy niespełna dziesięć osób. Grupy zajmujące się bezpieczeństwem cenią prywatność, jednak nawet uwzględniając wysokie standardy pracy, przeznaczenie całego piętra dla garstki ludzi wymownie świadczyło, że są cenni dla przedsiębiorstwa.

Pan X zgromadził wszystkich pośrodku sali, wielkiej jak parking, gdyż część wewnętrznych ścian zastąpiono słupami nośnymi, dzięki czemu dookoła powstała niezwykła przeszklona panorama. Z każdego okna można było podziwiać najpotężniejsze na świecie małe miasto. Większość zespołu miała ustawione na środku indywidualne wielofunkcyjne modułowe stanowiska pracy. Nowatorskie, inspirowane przez Google rozwiązanie, które miało dowodzić panującej tu demokracji (dopóki każdy wie, kto tu rządzi! – tego typu demokracji…).

Z wrodzonej skłonności do popisywania się pan X nacisnął guzik i odsłonił bezkresne rzędy szafek, w których leżała masa cienkich teczek koloru zaschniętej krwi. Chociaż pracowałem w samym centrum światowej biurokracji, jeszcze nigdy nie widziałem tylu… papierów. Jakbym patrzył na ginący gatunek.

– Co to takiego? – spytałem zaszokowany.

– Nasze scenariusze – odparł z dumą. Nie wiedziałem, co ma na myśli. – Do rozmów, podczas których wyłapujemy informacje.

Podał mi jedną teczkę. Szło to tak:

„Dzień dobry/dobry wieczór, pani …./panie…..! Nazywam się……. i dziękuję, że poświęca mi pan/pani czas. Jak pan/pani się miewa?”.

– Zawodowcy nie potrzebują żadnych „scenariuszy” – prychnąłem. Już widziałem, jak ktoś mi wciska przez telefon udział w apartamencie nad morzem albo w górach. – Tylko amatorzy korzystają z czegoś takiego.

Od razu pożałowałem tych słów. Nie okazałem się dyplomatą. Ale taka była prawda.

Stojący najbliżej mnie z uwagą wpatrywali się w podłogę, a pan X nie odpuszczał:

– Powiedz to tym z magazynu „Wired”!

– W porządku. – Wzruszyłem ramionami. Nie miałem pojęcia, o kogo mu chodzi, ale i tak już się wystarczająco wkopałem. Kilka osób podniosło wzrok, uważając, by nadmiernie nie okazywać mi poparcia. – Ile tego tu jest? – spytałem.

– Trzy tysiące – oznajmił pan X.

Potem poprosił kogoś, żeby w pobliskiej restauracji zamówił jedzenie na wynos. Nikogo to nie zdziwiło i pojąłem, że tu nie znają pojęcia „nadgodziny”. Praca, praca i jeszcze raz praca, dopóki szef się nie zmęczy.

Chwycił stos teczek, poprowadził mnie do biurka i wręczył mi czerwony ołówek. Od wieków takiego nie widziałem.

– Poszalej sobie – rzekł – i zaprowadź w tym własne porządki.

Brzmiało nieźle. Sztywne scenariusze rozmów służyły manipulacji, jednak mogłem coś z tym zrobić. Podstawową sprawą było to, żeby odwrócić perspektywę i nadać wagę opiniom, pomysłom i celom rozmówcy, a nie – dzwoniącego.

Chyba podałem ci tutaj już wystarczająco dużo przykładów, byś samodzielnie odrobił pracę domową.

Nakręcony kofeiną z ich wypasionego ekspresu i pokrzepiony przekąskami, przeorałem dziesięć teczek, zanim zjawiła się kolacja. Wszędzie wprowadzałem podobne zmiany.

Jedno uwielbiam w tworzeniu – nawet podczas rozmowy telefonicznej – relacji opartych na wzajemnym zaufaniu. Nie trzeba odkrywać Ameryki, wystarczy pozwolić, by rozmówca przejął kierownicę. Słysząc to po raz pierwszy, ludzie zwykle obawiają się utraty kontroli. Kontrola to złudzenie. Nikt nie chce być kontrolowany,

więc kiedy próbujesz kontrolować, napotykasz opór. Większość ludzi czuje się nieswojo nawet wtedy, gdy ktoś usiłuje wywierać na nich wpływ.

Prawdziwa i trwała władza – a do tego sprowadza się przywództwo – trafia w ręce tych, którzy wspierają innych i są źródłem inspiracji. Jeśli potrafisz określić, dokąd ktoś chce dotrzeć, i pokierujesz go w tę stronę, twój wpływ będzie nie tylko znaczny, ale i doceniony. A uznanie szybko staje się głównym źródłem twojej siły.

O działaniach pana X mogę powiedzieć jedno: kolacja była fantastyczna. Pięć gwiazdek. Siedząc w wygodnym fotelu przy biurku, czułem się jak prezydent Stanów Zjednoczonych, rozkoszujący się twórczym geniuszem szefa kuchni Białego Domu. Dziarsko rozpocząłem nocną zmianę.

Wszyscy byli dla mnie uprzejmi, więc wróciło mi zaufanie do pana X, ponieważ często można poznać wartość szefa, przypatrując się ludziom, których zebrał wokół siebie. Zacząłem rozdawać poprawione wersje scenariuszy rozmów. Tempo wzrosło, kiedy wyodrębniłem powtarzalne elementy, które należało skorygować, i wymyśliłem system pozwalający usprawnić pracę. W wielu miejscach trzeba było zmienić „ja" na „ty" i zakończyć zdanie znakiem zapytania. Naprawdę proste.

Jak to bywa, kiedy nałoży się na siebie wyczerpanie i pilna praca, ogarnęła mnie euforia i nabrałem przekonania, że mogę zrewolucjonizować styl komunikowania się amerykańskich korporacji. Kilka minut później wrócił mi rozum i dotarłem do ściany. Dowlokłem tyłek do przypominającego kokpit boksu pana X.

– Stary – jęknąłem. – Padam z nóg.

Zareagował tak, jakbym dostał zawału, i w kilka minut załatwił mi błyskawiczny transport do hotelu, gdzie – jak zapewnił – mój bagaż już czeka, podobnie jak smakowity deser i kieliszek przed snem, a budzenie uprzejmie dopasował do mojej strefy czasowej. Nazwał mnie KZZI – Królem Zimnego Zbierania Informacji – i jego ekipa to podchwyciła,

kiedy się żegnaliśmy. Wspaniali ludzie. Czułem się rozpieszczany. Polubiłem pana X. Dobry z niego chłop. W środku nocy to wystarczało.

Kiedy szliśmy do wyjścia, zapewniał mnie, że już te zmiany, które wprowadziłem, pomogą jego ludziom zdobywać zaufanie podczas wyznaczonych piętnastu minut rozmowy. Nic nie powiedziałem, jednak nigdy nie używam określenia „zdobyć zaufanie", bo to nie zawody, a „zdobyć zaufanie" ma tyle samo sensu co „zdobyć miłość". W obu przypadkach albo się to po prostu otrzymuje, albo nie. Przez lata starałem się zdobywać i jedno, i drugie, a nabawiłem się tylko bólu serca.

## DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących języka zaufania

1. **Rozmówca zręcznie się chwali**. Niektórzy ludzie wyczekują stosownej chwili, żeby tak niby przypadkiem wtrącić do rozmowy element autopromocji, pozornie zabawną anegdotkę czy rzuconą mimochodem uwagę, albo dać do zrozumienia, „co to nie oni". Kiedy zgodnie z ich oczekiwaniami gratulujesz, mówią, że to nic takiego. Niekiedy zapewniają, że zrobisz coś lepiej od nich – to taka udawana zachęta – mimo że chodzi im tylko o to, byś miał w pamięci, jacy oni są świetni, gdy będziesz się mozolić nad wykonaniem zadania. Kiedy wymknie im się jakieś nazwisko, zawsze jest to Duże Nazwisko pośród nieznanych, tak jakby nawet nie zdawali sobie sprawy, że podkreślają tym własny status.

2. **Chce ci się przypodobać, osądzając wspólnych znajomych**. Daje do zrozumienia, że jesteś od nich lepszy, bo inaczej nie wyjawiłby ci, że niespecjalnie ich ceni. Podsuwa ci okazje przyłączenia się do krytyki, jakby na tym polegały zdrowe więzi międzyludzkie. A ty w tym czasie zastanawiasz się, co za twoimi plecami opowiada innym!

3. **Przyjmuje postawę obronną**. To bardzo niebezpieczne! I bardzo powszechne. Wielu ludzi uważa, że jeśli czemuś zaprzeczą, to coś przestaje istnieć. Obracają w żart krytykę pod własnym adresem lub utrzymują, że to obraźliwe, pozbawione sensu stwierdzenia. Boczą się. Okazują bierną agresję. Zmieniają temat, wypaczają „oskarżenia". Albo się wycofują. Przywdziewają zbroję. Przyłbica zasunięta, informacji brak. Przyłbica podniesiona – można rozmawiać.

4. **Debatuje.** Już o tym wspominałem, bo to spory problem. Nie myślę tu o wymianie racjonalnych sądów. Mówię o nabrzmiałej emocjami walce buldogów, która dzisiaj zastąpiła wszelką dyskusję, czy to w filmach, czy w wystąpieniach polityków. Zręczni

manipulatorzy potrafią być w tym szokująco skuteczni, zaczynają od debatowania, a później już idzie samo. Ich złośliwe sztuczki obejmują atakowanie ludzi, a nie ich pomysłów, stosowanie insynuacji i niedomówień, granie na emocjach, wykorzystywanie obaw, sarkazm i protekcjonalność, wskazywanie kozła ofiarnego, wyolbrzymianie lub umniejszanie niewygodnych kwestii, przypisywanie komuś różnych wypowiedzi i przypinanie łatek. Dawno, dawno temu ktoś, kto się tak komunikował, nie zaliczyłby klasówki z języka. Dzisiaj może sprawować najwyższe urzędy.

5. **Często mówi „nigdy" lub „zawsze".** To kolejny przejaw niewłaściwej komunikacji, stwarzającej rozmaite problemy. Te słowa mają wzmocnić siłę przekazu, ale to nie działa i często wywołuje sprzeciw. Kiedy ktoś stwierdza: „Nigdy nie prawisz mi komplementów", aż się prosi o odpowiedź: „Pleciesz bzdury! Pamiętam, jak ci mówiłem...". Nawet kiedy wiesz, że ktoś po prostu przesadza, trudno określić, czy jest tego świadomy. Niezmiennie powtarzane kategoryczne „zawsze" i „nigdy" mają perwersyjną skłonność do przeistaczania się w prawdę. Kiedy szukasz zaufanej osoby, zwracaj uwagę na dobór słów, które łagodzą kategoryczność: tryb warunkowy, wyrazy typu „zwykle", „prawdopodobnie", „niemal", „niekiedy", „często" czy „przeważnie". Zauważ, że w tej książce jest ich pełno. Mają niemal magiczną moc zapobiegania drobnym sprzeczkom.

6. **Zanim ci przywali, zastrzega, byś nie brał tego do siebie.** Na przykład: „Nie traktuj tego osobiście, ale jesteś beznadziejny". Albo: „Nie chcę cię krytykować – absolutnie! – ale jak już wspominałem, jesteś beznadziejny". Mogę mnożyć przykłady, chociaż na pewno już rozumiesz, o co chodzi. W analizie behawioralnej nazywamy to próbą neutralizacji, co jest jedną z brudnych sztuczek językowych, które niekiedy działają, łagodząc cios. Jednak przeważnie po prostu go zapowiadają.

7. **Dużo gadania, mało treści.** Taki człowiek zwykle stara się coś ukryć albo nie ma nic do powiedzenia, więc zastępuje jakość ilością. Wtrąca jakieś zwroty z biznesowego żargonu, różne „negatywne wzrosty", „pionierzy myśli" czy „planowanie strategiczne" – jakby zwykłe planowanie było tylko myśleniem życzeniowym.

   Weźmy Winstona Churchilla: utalentowany mówca, porywający premier czasów wojny i laureat Nagrody Nobla z literatury. W swoim artykule w „The Economist" napisał kiedyś: „Najlepsze są krótkie słowa, a staromodne krótkie słowa są najlepsze ze wszystkich". Podobnie wypowiedział się specjalista od komunikacji biznesowej L.J. Brockman, twórca formuły $C_2M_2$, określającej cztery podstawowe cechy skutecznej komunikacji: jasna, spójna, zapadająca w pamięć, motywująca. Mimo że bezpośredniość, zwięzłość i dobre maniery to nic trudnego, miliony osób obawiają się, że jeśli nie będą panować nad rozmową i nie storpedują cudzego pomysłu, to przestaną kontrolować sytuację.

8. **Rozmówcę zdradza mowa ciała**. Komunikacja pozawerbalna często jest zgubna. Najwięcej wyraża twarz. Wymienię objawy stresu odczuwanego przez osoby, które czują

się niezręcznie z tym, co mówią. Kiedy zauważasz takie oznaki, roztropnie – i grzecznie – jest sprawdzić, czemu ktoś czuje się niekomfortowo.

– Uśmiech: nie obejmuje całej twarzy, a w odróżnieniu od szczerego uśmiechu, kąciki ust nie idą w górę, lecz są ściągnięte do tyłu. Brwi często są zmarszczone.
– Pochylenie głowy: lekko odchylona do tyłu, nie na bok, tak że dana osoba spogląda na ciebie z perspektywy własnego nosa.
– Oczy: osoba wiarygodna patrzy otwarcie, natomiast tu oczy są na wpół przymknięte i wlepione w ciebie nieruchome spojrzenie.

Takie cechy mówią najwięcej, zwłaszcza jeśli występują często, choć nie zawsze. Kiedy ich brak, możesz się zastanowić dlaczego. A później, gdy dostrzegasz te sygnały, możesz je przeanalizować łącznie z innymi przesłankami pokazującymi prawdziwe odczucia.

9. **Nie umie przepraszać.** Przeprosić jest łatwo. Mówisz: „Przepraszam, przykro mi" – i po sprawie. Jednak nie zdarza się to tak często jak powinno, prawda? Za to powszechnie słychać: „Przepraszam, ale…". Po czym następuje zwrot o sto osiemdziesiąt stopni, często wspomagany oskarżeniem: „Ale ja przecież zrobiłem to tylko dlatego, że ty… ple ple ple". Wynika to ze strachu, maskowanego arogancją, perfekcjonizmem i innymi pozorami wyższości. Główne przesłanie płynące z takiego zachowania brzmi: „Chodzi tylko o mnie, a skoro nigdy nie przyznaję się do winy, to tak będzie i tym razem". Zmywaj się, póki możesz.

10. **Mówi o diagnozach swojego psychologa, jakby to usprawiedliwiało jego pokręcone zachowanie.** Najczęściej wspomina o depresji, lękach i syndromie stresu pourazowego. W odniesieniu do milionów osób to prawda. I nawet jeśli te przyczyny wyjaśniają niepożądane zachowania, to ich nie usprawiedliwiają. Jeżeli przesadnie świadoma siebie lub po prostu nieszczęśliwa osoba nie może pogodzić się z tym, że miliony osób również cierpią, ale nie obarczają swoim cierpieniem innych, trudniej jej będzie uzyskać pomoc, jakiej potrzebuje.

*20 września 2018*

*Pan X mnie zwodzi*

Ostatnie godziny w Palo Alto. Kolejny dzień zaczął się od wytężonej pracy. Porozmawiałem z tyloma Eskimosami, z iloma zdołałem, poznając ich poziom zadowolenia. Wszyscy byli lojalni wobec szefa, jednak sądziłem, że to bardziej efekt ich wysokich standardów moralnych niż jego charakteru.

Jeden z najbardziej prostolinijnych ludzi wcale nie należał do grupy Eskimosów, lecz pracował w sekcji szpiegów, takiej mikroniszy, która chyba miała coś wspólnego z ogromnym bankiem danych i zajmowała się tworzeniem „pretekstów" – upiorne określenie, maskujące rzeczywisty cel rozmowy telefonicznej bądź inne sposoby przenikania do danej organizacji. Właśnie ten człowiek powiedział mi, że słyszał, jakobym był „Panem Kwadrans" – facetem, który w ciągu piętnastu minut rozmowy potrafi zdobyć zaufanie. Jednak on sam uważa, że pan X nie jest do końca szczery i nie mówi, czego tak naprawdę ode mnie oczekuje.

– Lubi mącić ludziom w głowach – oznajmił. – Chyba jest najbardziej zadowolony, kiedy tylko on wie, co się dzieje. Sądzę, że czuje się wtedy bezpieczniej.

Nigdy się nie dowiedziałem, skąd u pana X wzięła się ta potrzeba zapewnienia sobie bezpieczeństwa. Może chodziło o agresywne międzynarodowe przedsiębiorstwo, a może o konkurenta, który mógł zająć jego miejsce. Tak czy inaczej, ta kwestia nie była dobrym punktem wyjścia do rozmowy. Tajemnice rzadko sprzyjają gładkiej konwersacji. Nie zgłębiałem tematu, bo wtedy nie chciałem się wychylać. Ale zapamiętałem to sobie.

Już zaczynała mi się podobać ta egzotyczna atmosfera, a pan X miał wiele cech, które lubiłem i podziwiałem – tworzyły prawdopodobieństwo zaufania, swobody i podziwu, jeśli nawet nie od razu pełne zaufanie. Dał sobie spokój z całym żargonem i biznesowym nadęciem (pozytywna przesłanka numer 7), mówił o tym, co nas łączy (pozytywna przesłanka numer 3), i uważnie mnie słuchał (pozytywna przesłanka numer 4). Przestał się wykłócać (pozytywne przesłanki numer 6 i 1) i więcej mówił o mnie niż o sobie (pozytywna przesłanka numer 9). Dużo tego. Wystarczająco dużo.

Jednak jakoś mnie nie porwała cała ta procedura „scenariuszy". Nic na to nie mogłem poradzić. Starał się łechtać moją próżność, mówiąc, że jego Eskimosi nie dorastają mi do pięt – i dlatego potrzebują

scenariuszy – jednak obawiałem się, że sam siebie oszukuje. Był dobry w wymyślaniu strategii rywalizacji, nawet jeśli były zwodnicze, i wcale nie chcę go krytykować, bo w kontrwywiadzie chodzi właśnie o wymyślanie i zwodzenie. Mimo wszystko okazał się jednym z najsprawniejszych mistrzów słowa, jakich poznałem, choć pozwalał, by kunsztowne wypowiedzi wpływały na jego myśli, zamiast tego, by myśli określały sposób mówienia. To częsta cecha sprzedawców, polityków, pisarzy, wykładowców i wielu ludzi, którzy sprawniej mówią, niż myślą.

Jednak z mojej perspektywy szykował manipulację scenariuszami. Powiedziałem mu to – grzecznie, lecz bez ogródek – ale zaprzeczył (negatywna przesłanka numer 3). Zamiast logicznie bronić swego stanowiska, zastosował inną technikę, podobnie jak wówczas, gdy pierwszy raz stwierdziłem, że stosowanie scenariuszy świadczy o amatorszczyźnie. Wtedy stworzył fałszywą sytuację: skoro nie zgadzam się z nim, to znaczy, że podważam autorytet redaktorów magazynu „Wired" (negatywna przesłanka numer 4).

Pakując swoje rzeczy przed wyjazdem na lotnisko, przypomniałem sobie inny sygnał ostrzegawczy, który zauważyłem u pana X. Ni stąd, ni zowąd pochwalił się – w zawoalowany sposób – portfelem akcji, porównując je do własnego przychodu (negatywna przesłanka numer 1). Skrytykował naszego wspólnego znajomego całkiem bez powodu, tylko po to, byśmy razem nabrali przekonania, że jesteśmy lepsi od niego (negatywna przesłanka numer 2). Już w pierwszym dniu, jeszcze zanim wysiedliśmy z auta, zauważyłem, że sam sobie przeczy, kręcąc głową, kiedy powinien potakiwać (negatywna przesłanka numer 8). To przyprawiało o dreszcze – poważna sprawa, ujawniająca głęboki konflikt wewnętrzny, problem behawioralny, który znajdował wyjątkowo czytelne odbicie w sygnałach pozawerbalnych.

Używał też stanowczo zbyt wielu kategorycznych określeń (negatywna przesłanka numer 5), które bywają nieszkodliwe, ale mogą również wskazywać na skłonność do wyrażania sprzeciwu, która

przekłada się na skrajne reakcje typu: „Nie, bo nie”. Uznałem, że jak wielu kłótliwych ludzi wdaje się w spory, bo lubi wygrywać, i nie podziela mego przekonania, że z kłótni nikt nie wychodzi zwycięsko.

Zaniepokoiło mnie również, kiedy mi zaprzeczył. Nie przeszkadzają mi przeciwne opinie, ale on powiedział tak: „Nie twierdzę, że nie znasz się na nadzorze, ale…” (negatywne przesłanki numer 5 i 6).

Uprzejmie odwiózł mnie na lotnisko i wyraźnie był w dobrym humorze.

– Narobiliśmy się – oznajmił. – Wrócisz tu jeszcze! – Po czym spytał, czy chcę zaliczkę.

Nie wiedziałem, o jakich pieniądzach mówi. I nie chciałem wiedzieć. Byłoby mi tylko trudniej postąpić tak, jak już zdecydowałem.

– I jeszcze jedno – dodał. – Pójdziemy krok naprzód. Naprawdę przyśpieszymy. Wyrobimy się… – zawiesił głos – …w trzydzieści sekund! – I pewnie o to chodziło bezpośredniemu facetowi od szpiegów. Pan X, gapiąc się przed siebie, jakby był pewien mojej reakcji i nawet nie musiał na mnie patrzeć, ciągnął: – Będę szczery. Zawsze tego pragnąłem. Tylko nie wiedziałem, czy się z tym pogodzisz.

I to mi wystarczyło. Postanowiłem. Za wiele niespodzianek. Za mało przewidywalności. Kiedy mu zakomunikowałem moją decyzję, mało się nie rozpłakał. Niesłychane. Akurat tego nigdy bym się nie spodziewał. Ale to mnie przekonało, że wybrałem właściwie.

Reszta drogi na lotnisko nie była najprzyjemniejsza. Dla niego. Ja czułem się świetnie. Wracałem do domu.

## PODSUMOWANIE

**Sygnał 5:**
**JĘZYK**

**Kluczowe zdanie:**

Ponieważ główny i podstawowy cel języka polega na tym, by coś komuś powiedzieć, język jest jedną długotrwałą przesłanką – zarazem najłatwiej dostrzegalną i najbardziej przejrzystą ze wszystkich sześciu sygnałów.

**Kluczowe przesłanie:**

Na język zaufania składają się przekazy słowne i pozawerbalne, gdzie znajdują wyraz nieosądzające, doceniające innych przemyślenia, których celem jest danie komuś wyboru. Taki język odzwierciedla chęć pomagania innym i inwestowania w ich sukces.

**DO ZAPAMIĘTANIA**

1 **Słuchaj uważnie**: język zaufania skupia się bardziej na słuchaczu niż na mówiącym i pokazuje ciągłe staranie, by zrozumieć, czego ludzie pragną i jak można się przyczynić do realizacji ich marzeń.
2 **Zwracaj uwagę na przekaz pozawerbalny**: przekaz pozawerbalny jest ważniejszy niż słowa i odsłania więcej niż inne przesłanki zaufania, ponieważ to odmiana języka.
3 **Unikaj nieporozumień**: brak zrozumienia wywołuje tyle konfliktów, że synonimem niezgody stało się „nieporozumienie". Zbierz fakty. Potem mów.

**DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących języka zaufania**

1 Rozmówca nie wyciąga pochopnych wniosków.
2 Dobrze się czujesz, słuchając, co mówi.
3 Podkreśla podobieństwa, nie różnice.
4 Patrzy na ciebie, kiedy mówisz.
5 Nie tokuje jak gadające głowy.
6 Prawie nigdy nie stara się wygrać sporu.
7 Mówi klarownie.
8 Przedkłada etykę nad polityczną poprawność.
9 Więcej mówi o tobie niż o sobie.
10 Tak samo rozmawia z biednymi i bogatymi.

**DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących języka zaufania**

1. W subtelny sposób się przechwala.
2. Przymila się, krytykując wspólnych znajomych.

3. Przybiera postawę obronną.
4. Debatuje.
5. Używa kategorycznych określeń, takich jak „zawsze”, „nigdy”.
6. Zastrzega, że to nic osobistego, zanim ci dopiecze.
7. Dużo słów, mało treści.
8. Mowa ciała zaprzecza słowom.
9. Nie potrafi przeprosić.
10. Zasłania się opiniami psychologów, nie chcąc brać odpowiedzialności.

# 8

# ZAJRZYJ W GŁĄB DUSZY LUDZKIEJ

**Sygnał 6: ZRÓWNOWAŻENIE**

Czy dana osoba zawsze okazuje dojrzałość emocjonalną, samoświadomość i umiejętności społeczne?

*Quantico, 2019*

*Budowanie własnego świata*

Żyjemy w świecie opanowanym przez jednostki lubiące dominować. Nasze czyny często są wymuszane przez ludzi natrętnych i kontrolowane przez czujących najsilniejszą potrzebę nadzorowania. Nawet nasz codzienny nastrój zwykle zmienia się zależnie od humoru otaczających nas ludzi, a niepokój wywołują ci wiecznie podenerwowani.

Zaborcze, niezrównoważone emocjonalnie osoby często zdobywają wielką władzę – nie tylko w firmie, mieście czy grupie społecznej, ale nawet w całym państwie, bezlitośnie niszcząc życie milionów ludzi, których nigdy nie widziały na oczy. Weźmy chorą osobowość Adolfa Hitlera. Albo Stalina. Osamy bin-Ladena, Saddama Husajna, Pol Pota, Baszszara al-Assada… To tylko przykłady potwornych zbrodniarzy z najnowszej historii, a na świecie są miliony złoczyńców mniejszego

kalibru i niezliczone rzesze zwykłych idiotów, którzy nigdy nie nauczyli się postępować przyzwoicie i po ludzku.

Większość z nas nie chce, by świat tak wyglądał, ale od wieków niewiele się zmienia. Tyrania jednostek zaburzonych jest równie stałym elementem człowieczego losu, co prawa fizyki.

Mimo wszystko władzę takich niezrównoważonych ludzi daje się jakoś znieść – chyba że każą nam iść na wojnę, wsadzają do więzienia czy w inny sposób szkodzą – ponieważ to jedyny rzeczywisty koszt rozkoszowania się niedocenianym luksusem naszej własnej stabilności emocjonalnej, podczas gdy odrażający szaleńcy zmagają się z problemami, które sami sobie stworzyli. Zwykle warto zapłacić taką cenę. Gdyby zamienić się na umysły z którymś z tych nawiedzonych, człowiek znalazłby się w piekle.

Wielu owych zestresowanych obłąkańców – nawet ci, których władza jest niewielka i dotyczy kwestii pospolitych – postrzega samych siebie jak superherosów, a przynajmniej silnych graczy lub niegdysiejsze ofiary, które teraz nareszcie mogą wziąć odwet. Otoczenie widzi ich inaczej. Zwykle uważamy osoby niezrównoważone emocjonalnie – niezależnie od ich miejsca w hierarchii – za rozedrgane, przebiegłe i co najmniej lekko pomylone. Nawet gdy mają majątek i władzę, wydają się nieprzewidywalnymi szalbierzami – i nie zasługują na nasz szacunek ani nie chcemy się z nimi sprzymierzać.

Obcując z setkami drobnych krętaczy, pewnie już od dawna wiesz, że są tacy żałośni, gdyż w pewnym momencie się sprzedali – za zapłatę, którą już roztrwonili, albo żeby uniknąć kary, na którą zasługiwali. Niezależnie od tego, czy wygrali, czy zmarnotrawili namacalne nagrody, z całą pewnością stracili kontrolę nad własnym życiem, a rzadko kto potrafi przetrwać taką stratę.

Dzięki Bogu setki i tysiące przeżywających kłopoty, lecz odważnych osób potrafiło się wydostać z otchłani niestabilności, jednak niektórym to się nie udaje. Tracą kontrolę nad sobą i otoczeniem i skutecznie działają na własną zgubę. W miarę jak narasta ich rozpaczliwa potrzeba

kontrolowania wszystkiego, słabnie ich poczucie własnej wartości i zaczynają szukać na zewnątrz spokoju duszy, który można odnaleźć tylko w sobie.

Ale ty nie musisz tkwić w ich świecie. Dzięki pracy, szczęściu, pomocy – i temu, że żyjemy w wolnym kraju – możesz stworzyć własny świat. Oczywiście nie każdy będzie chciał w nim się znaleźć, na aż tyle nie licz (oszczędzisz sobie kłopotów!). Możesz jednak wyłączyć ze swojego świata praktycznie każdego, jeśli chcesz iść do przodu bez niepożądanej asysty. I od tej chwili nikt nie będzie mógł niczego ci narzucać.

Ryzykowne? Zbyt ambitne? Skądże. Masz to na talerzu, pod nosem. Właściwie leżało przed tobą przez większość czasu i nigdy nie zniknie – nawet jeśli z tego nie skorzystasz.

Wygląda apetycznie? I dobrze smakuje! Spróbuj. Sam podjąłem taką decyzję lata temu. Każdego ranka budzę się w swoim świecie, dopasowanym do moich pragnień, umiejętności i zamierzeń. Nie jest doskonały. (Jak mógłby być? Przecież ja w nim jestem). Jednak niepomiernie wzbogaca moje życie pod jednym względem: pozwala mi być sobą. To coś wspaniałego, ponieważ jeśli nie jesteś sobą, to właściwie nie istniejesz. Na pewno spotkałeś wielu ludzi, którzy zrezygnowali z bycia sobą, i widziałeś ich pusty wzrok i drewniany głos.

Życie potrafi dać w kość i łatwo się zatracić. Przytrafia się to – choćby w stopniu umiarkowanym i na krótko – prawie każdemu. Ze mną też tak było. Za młodu byłem typowym przedstawicielem osobowości typu A: amerykański dupek, wcale nie taki pewny siebie, jakiego udawałem. Postanowiłem wymyślić siebie na nowo, na wzór Wielkiego Gatsby'ego, ale wyszedł mi raczej Przeciętny Gatsby. I tak miałem więcej szczęścia niż inni. Zbłądziłem w młodym wieku. Miałem nieszczęście odnosić sukcesy w nauce i w sporcie, a wyróżnienia, jakie dzięki temu zdobywałem, ujawniły moją wewnętrzną pustkę. Wszyscy uważali, że jestem fajny. Wszyscy, z wyjątkiem mnie samego.

Jak to często bywa, stałem się swoim największym wrogiem, gdyż zawsze wiedziałem, który guzik w sobie nacisnąć, który mój strach uwolnić i jak wkurzyć innych, kiedy mnie urazili. Im bardziej byłem wobec siebie krytyczny, tym bardziej buntowałem się przeciwko temu i chowałem się za bufonadą. Im bardziej traciłem wiarę w siebie, tym bardziej robiłem się arogancki. Ani grama pokory. Jak ktoś jest pokorny, to widać ma powody. Jednak już wtedy wiedziałem, że to fasada cienka jak papier.

Jako antidotum – i z patriotyzmu – wstąpiłem do marines, a przyświecał mi szczytny cel: pozbędę się tego bagażu niedojrzałych tęsknot, wrażliwości i przekonania, że do niczego się nie nadaję, zwykle zwanego niewinnością. Jak wielu młodych ludzi zadręczałem się dotychczasowymi niepowodzeniami i tym, jak wpłyną na moją przyszłość. Niska samoocena sprawiła, że byłem sobą rozczarowany i pełen wstydu. Choć usilnie się starałem, nie mogłem odrzucić poczucia winy za wszystko, co robiłem źle, a nie do końca zdawałem sobie sprawę, co to konkretnie było. To się nazywa młodość, prawda?

Zgłębiałem zachowania człowieka i stwierdziłem, że najlepiej, najtrafniej będzie zdefiniować poczucie winy jako „strach przed byciem niekochanym". Boimy się, że ludzie – lub istoty boskie – odkryją, ile narobiliśmy złego, i przestaną nas kochać. Ten prosty, lecz głęboki strach jest zwykle przyczyną bolesnej pustki, zawsze towarzyszącej poczuciu winy.

Znacznie rzadziej jednak czujemy wyrzuty sumienia lub wstyd, gdy sądzimy, że coś nam ujdzie płazem. To odmiana wcześniej wspominanego paradoksu władzy: potężni ludzie częściej łamią reguły i zawodzą zaufanie – i zbytnio się tym nie przejmują. Nawet jeżeli jesteś bogaty i sławny (i jeszcze cię za nic nie skazali), łatwo nie jest, ponieważ gdy ukrywasz swe występki, wiesz, że ci, którzy cię kochają, nie kochają prawdziwego ciebie.

Zatem niewinność i poczucie winy – postrzegane jako przeciwieństwa – stąpają po tym samym niepewnym gruncie, którym

jest wieczne poszukiwanie miłości. I mogą powodować ból, kiedy zdamy sobie sprawę, że jesteśmy głodni miłości, a następnie, pozostając sobą, zaakceptujemy zmiany w sobie, jakich miłość wymaga. To jak chodzenie po linie: kiedy spróbujesz, w pewnym momencie spadniesz. Każdy spada.

Wszyscy wiemy, że doskonały świat – nawet ten, który tworzymy wokół siebie – to złudzenie. Jednak temu złudzeniu trudno się oprzeć i trudno z niego zrezygnować bez żalu. Każdy chce odczarować rzeczywistość, ale – jak nauczyłem się 11 września – kto chce się rozczarować? Tamtego strasznego dnia pozbyłem się wielu złudzeń i jasno ujrzałem własne upokarzające ograniczenia. I dzięki temu poczułem się lepiej! Brzmi jak paradoks, ale tylko pozornie. Wiele osób, które nie znają własnych ograniczeń, nie wie także, jakie są ich mocne strony, gdyż samoświadomość widzi albo wszystko, albo nic. Nie można wydłubywać samych rodzynek z ciasta.

Ludzie, którzy nie radzą sobie z samooceną, zwykle wywyższają się, udają, dominują i manipulują, nieświadomi, że te smutne pozy odciągają ich coraz dalej od pierwotnego celu: akceptacji siebie. To podstawa emocjonalnej stabilności. Niektóre rozchwiane emocjonalnie osoby starają się kompensować to sobie, dążąc do perfekcjonizmu, ale jest to tylko drugie oblicze strachu. Perfekcjoniści zawsze chcą więcej. Ludzie pokorni są zdania, że nie muszą niczego udowadniać. Uważają, że zrobili wystarczająco dużo, by mieć prawo do życia we własnym świecie, i nie muszą poświęcać swojej osobowości, siły ani pragnień.

Pokora daje ogromną moc na drodze do równowagi emocjonalnej. Co zabawne, wszyscy jej pragniemy, choć nie zawsze nam się podoba. Kiedy kosztujesz pokory po raz pierwszy, czujesz zawód, tak samo jak inni. Zapominasz, że przecież właśnie tego chciałeś: poczucia przynależności, rodzinnego ciepła, przyjaciół i współpracowników, nawet jeśli nie są idealni.

Jeśli ci się poszczęści, spotykasz kogoś, kto też jest pokorny. Później – następnego. Akceptujesz ich i szanujesz – ale nie dlatego że sądzisz, iż

są lepsi od ciebie. Po prostu należycie do tego samego stada. Potem zauważasz, że dokonują niewiarygodnych rzeczy, i dostajesz najtrudniejszą i najlepszą lekcję stabilności emocjonalnej: **Nie musisz być lepszy od innych, żeby być wspaniały.**

Takie jest życie. Choćbyś nie wiadomo jak się starał, nie przeskoczysz samego siebie – ale to, jaki jesteś, w zupełności wystarczy. Nie wszyscy będą cię kochać, za to szczerze pokochają ci, którzy są zdolni do prawdziwej miłości. I tylko ich miłość się dla ciebie liczy, ponieważ kochają cię takim, jaki jesteś, nie pragną, byś wpasował się w ich fantazje, tak ważne dla osób, które nie potrafią kochać naprawdę.

Pierwszy raz taką miłością i akceptacją obdarzyły mnie moja żona i dzieci. Większość ludzi znajduje równowagę w rodzinie. Później to się rozszerza na bliskich przyjaciół. Niestety, często tu się kończy. W pracy wiele osób przyjmuje (a zatem współtworzy) atmosferę ostrej rywalizacji, walki buldogów, rozwija w sobie instynkt zabójcy, nie bierze zakładników, idzie po trupach, wychodzi z siebie, nie ufa nikomu i tak dalej – co jest kompletnie niepotrzebne w zrównoważonym emocjonalnie świecie, który człowiek sam stworzył. Jak odkryłem, nawet w twardym, szorstkim świecie marines bardziej rządzą koleżeńskość i współdziałanie niż agresja i egoistyczne ambicje.

Kiedy w marines nabrałem nieco rozumu, w naturalny sposób poszybowałem do FBI, podobnie jak wielu byłych żołnierzy, szukających nowego miejsca, gdzie w cenie jest dyscyplina, gdzie można okazać patriotyzm i służyć wyższym celom, nie tylko dla pieniędzy i władzy. Wtedy byłem już raczej zrównoważonym i pełnym pokory facetem (według pokręconych standardów odnoszących się do młodych Amerykanów płci męskiej), przekonanym, że mogę być świetnym agentem w dzień, a wieczorami pożyję jak człowiek (żonie bardzo na tym zależało). Więc nawet jako początkujący agent nie chciałem żyć tylko pracą. Taki charakter. I nawet mi się udawało!

Do 11 września 2001 roku. Wtedy rozpętało się piekło – nawet w tym moim świecie – i do Ameryki już nigdy nie wrócił spokój.

Jak wspominałem, zajmowałem się wtedy Rosją, pracując głównie w Nowym Jorku. Całymi dniami tłukłem się po Manhattanie, węsząc za szpiegami niczym oszalały pies gończy. Ale 11 września, gdy FBI – jak wszystkie określane trzema literami agencje – zostało kompletnie zaskoczone, Rosjanie zyskali sposobność, by odbić część swego imperium. Najechali Czeczenię, gdzie zabili około pięćdziesięciu tysięcy ludzi, głównie cywilów. Rozpętali burzę terroru, porwań, brania zakładników, torturowania całych rodzin, egzekucji, zniszczeń i gwałtów, które przeraziły wychowanych w tradycyjnej kulturze Czeczenów.

Jednak Ameryka, ogarnięta zrozumiałą obsesją na punkcie Bliskiego Wschodu, była podatna na prorosyjską propagandę, która brzmiała mniej więcej tak: „W Czeczenii aż się roi od islamskich terrorystów, a my wykonujemy za was brudną robotę – więc zapraszamy!". Nastawienie do wersji rosyjskiej zmieniało się w akceptację. I tak doszło do szaleństwa, które pozwoliło na odrodzenie się Rosji jako kraju niestabilnego, tykającej bomby.

Ta zmiana w podejściu była dzwonkiem alarmowym, bo już zdążyłem się nauczyć, że najbardziej wypaczone zachowanie zaczyna się od fałszywego przekonania – nie od zła ani czystego szaleństwa – a Ameryka zdecydowała się postrzegać Rosję jako kraj łagodny.

Byłem z tego powodu wściekły, dopóki nie dołączyłem do Programu Analizy Behawioralnej, który koncentrował się na pytaniu: dlaczego coś się dzieje? – a mniej na tym, kto, co, kiedy i gdzie. Kiedy PAB nauczył mnie patrzeć na sprawy nie tylko z własnego punktu widzenia, zdałem sobie sprawę, że Amerykanie tolerowali rosyjskie okrucieństwa i zachłanność, ponieważ w tamtym czasie nie dalibyśmy rady kolejnemu wrogowi. Z punktu widzenia amerykańskiej opinii publicznej, bombardowanej ciągłymi doniesieniami z wojny w Afganistanie czy Iraku, każda nowa wojna byłaby klęską.

Dzięki Programowi Analizy Behawioralnej dowiedziałem się bardzo dużo o naturze człowieka, po części dlatego, że praktycznie każdego

dnia musiałem analizować własne postępowanie, by zrozumieć postępowanie innych. Otworzyło mi to oczy i pozwoliło zobaczyć rozsądniejszy, życzliwy świat. Kiedy przestałem patrzeć na własne życie jak na niekończący się melodramat, okazało się, że wcale nim nie jest. Kiedy zacząłem szukać ludzi, którym mógłbym zaufać, znajdowałem ich. Kiedy przestałem się bratać z osobami niezrównoważonymi, obudziłem się w zdrowszym świecie.

Przez lata, przy pomocy mego Mistrza Jedi Jessego i mojej rodziny, zdrowiałem i – nie uwierzysz! – miałem wrażenie, że świat zdrowieje razem ze mną! Właściwie było to tylko moje odczucie, ale najbliższe otoczenie w moim własnym świecie naprawdę stało się zdrowsze i robiłem, co mogłem, by ta tendencja się szerzyła.

W Programie Analizy Behawioralnej przeszedłem niewiarygodny przyśpieszony kurs, dotyczący przewidywalnych przyczynowo-skutkowych mechanizmów natury ludzkiej, co znacznie poprawiło jakość mojego życia, także prywatnego, w tym relacji z rodziną i przyjaciółmi. Główne założenie brzmiało: „Jeśli wobec kogoś postąpisz w sposób A, prawdopodobnie zareaguje w sposób B", czy tego chcesz, czy nie, starasz się czy nie, przeznaczasz na to duże środki czy nie. Ludzie są tylko ludźmi. I dlatego są przewidywalni.

Stosowałem tę zasadę przez cały czas trwania programu i szedłem do przodu, nie oglądając się za siebie. W 2011 roku zostałem szefem PAB, dopiero czwartym w historii, więc podchodziłem do pracy bardzo poważnie. Czułem się zobowiązany wykorzystać tę największą władzę, jaką miałem kiedykolwiek, by przyczynić się do odzyskania przez Amerykę poczucia bezpieczeństwa.

Uwielbiałem moją nową pracę. Czas upływał mi w wewnętrznym spokoju, który przychodzi sam z siebie, kiedy zaakceptujesz fakt, że niemal wszystko, co ludzie robią – z ich perspektywy – ma sens! (Może wkurzać, ale ma sens). A skoro ma sens, można to przewidzieć. A skoro można przewidzieć, można dostosować do tego własne postępowanie. I potem to, co ludzie robią, zwykle przestaje wkurzać – zwłaszcza

w twoim własnym świecie – bo wiesz, czego się spodziewać, i możesz odpowiednio reagować.

Kiedy ludzie opanują ten prosty zestaw reguł – ty już pewnie go opanowałeś – mogą przyczyniać się do sukcesów innych, a co za tym idzie – mogą sami odnosić większe sukcesy, gdyż będą zyskiwać coraz to nowych sprzymierzeńców.

A wtedy wszystko, co dobre, wydaje się możliwe.

*Grudzień 2011*

*Pokój wypoczynkowy Saddama Husajna*

Dopiero co zostałem szefem Programu Analizy Behawioralnej.

– Zrobisz coś dla mnie? – Dzwonił Jesse.

– Mów.

Wyjaśnił, że dzwoni w imieniu młodej agentki z Nowego Jorku, która czuje, że wszystko ją przerasta. Zwróciła się do niego, bo szła za nim legenda, że nikt tak jak on nie potrafi upraszczać skomplikowanych spraw.

Jesse był na emeryturze, jednak wciąż wspomagał agencję jako specjalista na kontrakcie i teraz był przypisany do działu młodej agentki. Pracowała nad Rosją, miała mnóstwo roboty, i to naprawdę cholernej.

Tym razem chodziło o to, czy Rosja przeobrazi się w państwo demokratyczne, czy znowu cofnie się do etapu przestępczej dyktatury, jaka od trzystu lat wisi nad tym krajem (uprzedzam z góry: nie obiecuj sobie za wiele). Władimir Putin właśnie wygrał kolejne ustawione wybory, co wywołało zamieszki na ulicach, a potem nastąpiły masowe aresztowania. Około tysiąca osób zatrzymano z powodów politycznych. Samo pojęcie więźnia politycznego w Rosji wystarczało, by umysł zaczął mi podsuwać koszmarne wizje. Rosja nigdy nie zrezygnowała ze stosowania tortur i terroru, a w obecnej sytuacji ich wykorzystanie było

pewne. Ci, którzy przeżyli, opowiadali; innym się nie udało. Szczegóły są zbyt potworne, by je przytaczać. Ruszyła niekończąca się spirala aresztowań, przesłuchań, kar więzienia, wszelkiego rodzaju przemocy i różnych form zastraszania ofiar i ich rodzin – i tak to trwa do dzisiaj!

Agentka, w której sprawie dzwonił Jesse – Linda – właśnie zrobiła doktorat z psychologii. Inna trzyliterowa agencja z Nowego Jorku akurat dostarczyła jej dane dotyczące obiektu: podejrzany miał przekazywać mediom materiały, w których tuszowano sadystyczne praktyki Rosji. Prawdopodobnie był zatrudniony w rosyjskim konsulacie i w ONZ, jednak wcześniej pracował w mediach i wiedział, jak trafić w czuły punkt Amerykanów. Rosja stosowała niemal tę samą strategię co podczas wojny w Czeczenii: zwalamy winę na terrorystów z Bliskiego Wschodu.

Żeby dotrzeć do obiektu, Linda musiała obrać krętą dróżkę i skorzystać z pomocy irakijskiego uciekiniera, który podobno pracował niegdyś bezpośrednio z Saddamem w jego pałacu w Bagdadzie. Nie był OZI, ale mieliśmy powody wierzyć, że nam pomoże. Uczęszczał na kursy historii Rosji, organizowane w porze lunchu na Uniwersytecie Fordham. Tak jak ów obiekt.

Linda była rozdygotana, bo chodziło tu o życie lub śmierć innych, nieważne, że mogli umrzeć tysiące kilometrów dalej. Ta misja dalece odbiegała od przypadków depresji i napadów lęku, z którymi miała do czynienia jako psycholog kliniczny, zanim dołączyła do FBI, by – jak wyjaśniła później – „coś zrobić".

– Powiedziałem, że ja mogę ją poduczyć w praktyce – oznajmił Jesse – ale że ty pokazałbyś jej cały system, który będzie mogła stosować już zawsze. Potrzebne jej coś takiego – dodał miękko. – Ona… – zawiesił głos – …nie funkcjonuje najlepiej.

Nigdy nie słyszałem, by kogoś krytykował, jednak jak na niego powiedział dosyć. Zawierał negatywne oceny w tym, czego nie mówił, co było znacznie mocniejsze, niż gdyby atakował bezpośrednio, jak robi większość ludzi.

Jesse dodał, że Linda ma ogromny potencjał i może stać się świetną agentką, lecz jest bardzo wrażliwa i chyba ulega emocjom. Uczucia zaburzały jej ostrość widzenia i sprawiały, że zaczynała się wahać, czy postępuje słusznie.

– Powiedz, że z przyjemnością jej pomogę – odrzekłem.

Zamierzałem udzielić jej standardowej konsultacji, czyli zaprosić ją – a jeśli to możliwe, cały zespół – i pomóc im opracować strategię opartą na analizie behawioralnej. Postaramy się określić prawdopodobne zachowania zaangażowanych w sprawę osób, zasugerować dalsze postępowanie i wyciągnąć wnioski. A co z tego wykorzysta, będzie – oczywiście – zależało od niej.

Na początek zaniepokoił mnie Irakijczyk, którego miała wypytać. Wydawał się posępnym typem z niewyraźną przeszłością. Krążyły niejasne pogłoski, że jest jedynym człowiekiem, którego obawiał się Saddam Husajn, sam dysponujący własną salą tortur w podziemiach pałacu, w którym mieszkał wraz z żoną i dziećmi. Saddam urządził tę salę tortur, gdyż bawiła go ta autorska wersja pokoju wypoczynkowego, tak jak jego synów bawiły specjalne pomieszczenia do gwałtów. Saddam miał też salę tortur naprzeciwko domu Michaela Bloomberga na Manhattanie, głęboko w podziemiach irackiej placówki, gdzie torturowano uprowadzonych Irakijczyków, mieszkających w Stanach, wykorzystując to jako środek nacisku wobec członków rodzin, którzy nadal żyli na Bliskim Wschodzie. Ta sala tortur funkcjonowała, dopóki agenci federalni nie przeszukali budynku po upadku Saddama w 2003 roku. Podobne pomieszczenia znajdowały się w ambasadach Iraku na całym świecie

Potrafiłem zrozumieć, że takie nagromadzenie okropności mogło wytrącić Lindę z równowagi. Rosja coraz mocniej parła w stronę najbardziej odrażającej tyranii w najnowszej historii, a kiedy stykasz się z taką deprawacją, paranoja mrozi krew w żyłach, a wszelkie koszmarne scenariusze wydają się nie tylko możliwe, ale wręcz bardzo prawdopodobne.

Reakcja Lindy wcale nie była dziwna. W niebezpiecznym i wrogim otoczeniu wiele osób traci równowagę emocjonalną. A większość reaguje nieracjonalnie, kiedy są w desperacji. Nie możesz powiedzieć, że kogoś naprawdę znasz, dopóki nie zobaczysz, jak się sprawdza w sytuacjach krytycznych.

Niemniej groźne wydarzenia nie są najczęstszą przyczyną nieobliczalnego, nieprzewidywalnego zachowania. Nawet w zwyczajnych okolicznościach wiele różnych czynników może sprawić, że ktoś niemal postrada rozum: maltretowanie w dzieciństwie (które często powraca w odniesieniu do innych), zespół stresu pourazowego u dorosłych, poważne zaburzenia równowagi biochemicznej, uzależnienia, urazy głowy i choroby neurologiczne.

Wielu ludzi tkwi w szarej strefie niestabilności emocjonalnej, która nie rzuca się w oczy i nie musi utrzymywać się cały czas w stanie ostrym. Często oczekuje się od nich zachowania właściwego osobom zdrowym psychicznie, ale oni po prostu nie są w stanie tak funkcjonować.

Na szczęście inne potężne czynniki pomagają „odzyskać rozum" ludziom, którzy „rozum stracili". Uzdrawiające siły to leki, zdrowy styl życia, terapia, pomoc przyjaciół i rodziny, medytacja, grupy wsparcia, spełnienie duchowe i terapia odwykowa. Te siły – osobistego odkupienia i serdecznego wsparcia – należą do najwyżej rozwiniętych form funkcjonowania ludzkości. Pozwalają nam utrzymać równowagę w niezrównoważonym świecie, a także pomagać innym w odzyskaniu stabilności wewnętrznej.

Mimo to niezrównoważenie emocjonalne – nawet chwilowe – jest jak kłody rzucane pod nogi komuś, kto chce przewidywalnego, godnego pochwały zachowania. Brak stabilności jest najbardziej widoczny we wszystkich sześciu sygnałach, ponieważ najtrudniej przewidzieć, co uczynią osoby rozchwiane uczuciowo. Jak każdy, robią to, co w ich mniemaniu jest dla nich najlepsze, a co w istocie wcale dobre nie jest

i szybko sprawia, że staczają się na samo dno i dokonują kolejnych szalonych czynów, których przewidzieć nie można.

Problemy narastają, gdyż osoba mocno niezrównoważona emocjonalnie zwykle niszczy w sobie inne sygnały pozwalające prognozować jej zachowanie. Zatem bez solidnej podstawy w postaci zrównoważenia emocjonalnego trudno właściwie okazywać pozostałe pięć sygnałów, co uniemożliwia poznanie danego człowieka. Po nieznanym oceanie najlepiej żeglować, wypatrując raf emocjonalnej niestabilności i trzymając się od nich z daleka. Chyba że ktoś czuje moralną potrzebę, by pomagać.

Jeśli zauważę u Lindy oznaki niezrównoważenia, będę musiał pomóc jej w znalezieniu bardziej odpowiedniego zajęcia. Nie chodzi o: „Jesteś zwolniona!", choć ona prawdopodobnie tak by to odebrała.

*Styczeń 2012*

*Drugie wrażenie*

Na początku stycznia Linda niepewnie weszła do mego gabinetu, a cała jej postawa krzyczała: „To nie moje miejsce!". Najpierw przyszło mi na myśl, że wygląda jak dziecko. Kto będzie ją traktował poważnie? Rosyjscy szpiedzy?

Jednak nauczyłem się już, że drugie wrażenie niemal zawsze jest trafniejsze niż to przereklamowane pierwsze, bo masz czas pomyśleć. Kierowanie się intuicją zyskało popularność, ale zapewniam cię, że rozum jest mądrzejszy niż przeczucia.

– Linda! Miło cię widzieć!

Uścisnąłem jej dłoń. Lodowata. Pozawerbalny sygnał: strach. Wszyscy wiedzą, że określenie „zimny pot" odnosi się do lęku, nie tylko w przenośni, lecz i naprawdę, ponieważ strach sprawia, że kurczą się naczynia krwionośne i występują kłopoty z krążeniem. Nie wszyscy wiedzą, że zimne dłonie – a przy powitaniu trudno to ukryć – też mówią o lęku. (Żeby zamaskować niepokój przed budzącym twój lęk spotkaniem i wyczuwalną reakcję walcz-uciekaj-stój, włóż dłonie pod

gorącą wodę, co dodatkowo pozwoli ci się uspokoić, ponieważ mózg dostanie przekaz: wszystko w porządku. Podobnie działa na mózg głębokie oddychanie).

– Dziękuję, że zgodziłeś się na spotkanie. – Miała głos dziewczynki, pasujący do jej wyglądu, lecz z pewnością niesprzyjający szybkiej karierze.

Oddychając ciężko, usprawiedliwiła się, że duży ruch i stąd jej spóźnienie, bo zwykle jest punktualna. Uśmiechnąłem się, machnąłem ręką i poleciłem:

– Oddychaj głęboko!

Sam też zaczerpnąłem powietrza. W pewien sposób przejmowałem jej strach, skupiając się na własnych zmartwieniach. Tak działa instynkt. Strach to najbardziej zaraźliwe uczucie, silniejsze niż miłość, ponieważ mieści się nie tylko w myślącym, racjonalnym przodomózgowiu, lecz i w prymitywnym mózgu ssaczym, a nawet w mózgu gadzim.

Jednak przyszła, żebym jej pomógł, więc naprowadziłem myśli na właściwy tor i przyjrzałem się jej raz jeszcze. Najlepszym sposobem, by osiągnąć równowagę emocjonalną w każdej relacji – i rozpoznać stabilności innych – jest dla mnie zobaczenie człowieka bez żadnej otoczki wywołanej emocjami. Nieznaczący element – młodzieńcza buzia czy wysoki głos – może sprawiać, że ktoś różni się ode mnie. No i co z tego? Trzeba stawić czoło wyzwaniu. Niestety, odmienności tkwią u podstaw większości fobii i tworzą wieloraki, obejmujący niemal wszystko strach, znany jako ksenofobia. Nie zawsze łatwo czuć się swobodnie w towarzystwie ludzi bardzo różniących się od nas, ale wcale nie musimy ulegać fobiom, jeśli tylko posłuchamy głosu rozsądku.

Nie chciałem, by moje kłopoty sprawiły, że Linda poczuje się gorzej. To, jak się czujemy, nawet gdy uważamy, że tego nie widać, ma potężny wpływ na samopoczucie innych – zwłaszcza osób niezrównoważonych emocjonalnie. Zbyt łatwo trafić w ich czuły punkt.

Wziąłem kolejny oddech i spojrzałem na nią jeszcze raz, bez uprzedzeń, starając się dostrzec, kim jest naprawdę. Wyglądała lepiej! Dorośleј! Mądrzej! (Ale te dzieci szybko rosną!). Spytałem, jak mogę jej pomóc. Inwestowanie w cudzy sukces to fenomenalnie szybka i nadzwyczaj skuteczna droga pozyskiwania sprzymierzeńców. Sprawia, że ludzie się otwierają.

Właściwie nie odpowiedziała na moje pytanie. Może czuła się bezradna i potrzebowała mojego wsparcia. Niekiedy najlepiej pomagasz, nie poddając się.

– Jesse mówi, że masz ogromny potencjał – rzuciłem.

Wyraźnie sprawiłem jej tym przyjemność i chyba poczuła ulgę. Nie użyłem taniego pochlebstwa – ludzie wyczuwają je na kilometr – ale jeszcze nie spotkałem człowieka, który by nie uważał, że zasługuje na komplement, nawet ciut na wyrost (jemu samemu nie wydaje się na wyrost).

Powiedziałem jej, że zajmowałem się sprawami rosyjskimi przez jakieś dwadzieścia lat i znam rosyjskie obyczaje i że może liczyć na moją pomoc, dopóki będzie jej potrzebowała. Jak zwykle zapytałem o jej opinie i przemyślenia i doceniłem warunki, w jakich pracuje – mówiłem, uwzględniając jej priorytety, i pozwoliłem jej dokonać wyboru.

Wierzę, że już znasz siłę takiego podejścia.

Rozluźniła się, ale wciąż była przestraszona. Następnego dnia czekało ją spotkanie z Irakijczykiem.

– Pójdę tam razem z tobą – zaproponowałem i obserwując jej mowę ciała, zauważyłem, że od razu uszła z niej połowa strachu. – Potraktujemy to jako pilną nieformalną konsultację. A wiesz, czemu to zrobię?

Potrząsnęła głową.

– Mniej papierkowej roboty.

Po raz pierwszy się uśmiechnęła.

*Nowy Jork, Long Island*

*Saddam bał się tylko jego*

Nazajutrz, kiedy wyjeżdżaliśmy z Long Island na spotkanie z Irakijczykiem, znów była spięta. Wiedziałem, że – z medycznego punktu widzenia – stres upośledza jej funkcje poznawcze, w tym pamięć i rozsądne myślenie. Dlatego warto panować nad emocjami.

Irakijczyk mieszkał w ładnym domu – czerwona cegła, ciemnozielone okiennice – i to mnie trochę uspokoiło. Na ulicy bawiły się dzieci. Drzwi otworzyła jego żona.

– Tak? – rzuciła.

Przypomniało mi się, że kiedy wnuk Leo odbierał telefon i na wyświetlaczu widział, że dzwonię ja, odzywał się tak samo. W każdym razie na początku.

Przedstawiłem nas, powiedziałem, że jesteśmy umówieni z jej mężem.

– Zobaczymy – mruknęła i zamknęła nam drzwi przed nosem.

Usłyszeliśmy jej podniesiony głos. Po chwili w progu stanął mężczyzna i zmierzył nas wzrokiem. Przybrałem radosny wyraz twarzy, Linda promieniowała urokiem i jakoś zdołaliśmy wejść do środka. Poczułem się, jak to często bywało, niczym akwizytor. Właściwie byłem akwizytorem – bo przecież każdy z nas coś sprzedaje. A najpierw musimy sprzedać siebie.

Nawiązałem do jego zajęć na Uniwersytecie Fordham, bo to była nić łącząca go z naszym celem. Przy stole w jadalni starałem się poznać go lepiej, żeby wypracować strategię rozmowy. I wtedy niespodziewanie pojawiła się jego żona.

– Wielkie nieba! Nachodzicie nas! – wykrzyknęła.

Linda wyglądała na zaskoczoną. Popatrzyłem na nią wymownie: „Tylko nie kupuj tego przedstawienia!”.

– Proszę wybaczyć – odezwałem się – ale pani mąż nas zaprosił. Jeśli pani sobie życzy, już wychodzimy.

– Nie macie prawa!

Powołała się na konkretny artykuł, dodając, że pracuje w ACLU[5]. Pewnie musiała cierpieć, że z pałacu Saddama przeniosła się na Brooklyn, więc starałem się nie odpowiadać w podobnie kategoryczny sposób.

Facet wstał, wziął ją za ramię i skierował w stronę drzwi – starał się, muszę przyznać. Wpadała do pokoju jeszcze dwukrotnie, wściekła, a kiedy kolejny raz wyprowadził ją z jadalni, przyśpieszyliśmy rozmowę, informując go, że potrzebne nam informacje o domniemanym rosyjskim szpiegu. Słyszeliśmy, że żona jest tuż za drzwiami.

– Żałuję, ale nie mogę wam pomóc – oświadczył.

Linda zrobiła kwaśną minę. Prawie niedostrzegalnie potrząsnąłem głową, sygnalizując jej, by nie pozwoliła mu narzucić sobie emocji, i spytałem:

– Dlaczego? Uważasz, że to niebezpieczne?

– Tak. – Wskazał kciukiem drzwi do kuchni. – Ale dam wam coś. – Zapisał numer telefonu i imię „Susan” i wręczył mi karteczkę. Wyglądało na to, że od początku miał taki plan. – Ona również chodzi na wykłady. Jest bardzo inteligentna. Może jej będzie łatwiej… wykonać to zadanie.

Podałem notatkę Lindzie, by pokazać Irakijczykowi (i jej samej), kto tu rządzi. Odkryłem, że jeśli wystarczająco często delegujesz uprawnienia, człowiek, któremu je przekazujesz, zaczyna czuć, że rzeczywiście ma władzę, i odpowiednio się zachowywać. Nie dlatego, że zmieniłeś zakres jego władzy, lecz dlatego, że ją potwierdziłeś. Każdy z nas jest potężny – chyba że ktoś stara się przejąć kontrolę nad nami, ale nawet wtedy większość osób nie pozwala się zagłuszyć.

Usłyszeliśmy, jak za drzwiami garnek trzasnął o podłogę – pewnie po to, byśmy nie zapomnieli, że żona Irakijczyka ciągle jest w domu. Nie

miałem już nic do stracenia, więc rzuciłem:

– Podobno jesteś jedynym człowiekiem, którego bał się Saddam Husajn?

Byłem po prostu ciekaw. Myślałem, że był kimś w rodzaju płatnego zabójcy na usługach tajnej policji, takim typem, który pojawia się znienacka w czasie przewrotu.

– Tak, bał się mnie – potwierdził z uśmiechem. – Dziwne, że o tym słyszałeś.

– Dlaczego?

Szykowałem się na jakąś przerażającą odpowiedź. Kątem oka spostrzegłem, że Linda także.

– Byłem jego dentystą.

Zza drzwi dobiegło głośne: „Cholera!" i kolejny garnek walnął o ziemię.

– Ja też boję się tylko jednej osoby… – rzucił i skierował kciuk w stronę drzwi.

## Cichy umysł *versus* głośny umysł

Podpisuję się pod teorią psychologiczną, głoszącą, że istnieją tylko dwie podstawowe emocje, zakorzenione w mózgu, będące siłą napędową wszelkich myśli i działań człowieka: przeciwstawne siły miłości i strachu. Wszystkie inne uczucia wywodzą się właśnie z nich.

Nawet głęboko skrywana złość bierze się ze strachu, ponieważ z całą swą gwałtownością i współistniejącymi elementami, takimi jak nienawiść czy panika, przeważnie opada albo znika, kiedy mija strach, który ją wywołał. Podobnie smutek – który najczęściej wynika z utraty czegoś lub kogoś – w najczarniejszym wydaniu jest strachem przed koniecznością spędzenia reszty życia bez tego, co się bezpowrotnie utraciło. Ta sama podstawowa zasada odczuwania ulgi, kiedy strach

znika, dotyczy wszystkich innych form lęku, takich jak odraza, cynizm, rozpacz, pogarda czy niepewność.

Miłość – druga z pierwotnych emocji, z którą się rodzimy – przejawia się z kolei w takich aspektach jak romantyczność, poczucie bezpieczeństwa, opiekuńczość, docenianie, lojalność, zauroczenie, oddanie, uwielbienie i wierność.

Strach jest niezbędny, by przeżyć, a miłość – by rozkwitać. O żadnych innych uczuciach nie można tego powiedzieć.

Najpiękniejsze w miłości jest to – jako pierwszy twierdził tak wybitny psycholog z Uniwersytetu Duke, Dan Baker – że psychika uniemożliwia jednoczesne występowanie miłości i strachu. Zatem miłość to jedyny, skuteczny, wieczny lek na strach.

Nie ma zaufania bez miłości. Jak już wskazywałem, jest wielka różnica między lubieniem czy nawet kochaniem kogoś a ufaniem mu. Zaufanie i lubienie to nie są synonimy. Często jednak występują razem, ponieważ nie można komuś ufać, jeśli nie czuje się z nim pewnej wspólnoty, choćby nawet wypływała ona tylko ze zbieżności celów. Trudno też spotkać kogoś, kto okazałby pierwszy sygnał zaufania – zainwestował w twój sukces – nie czując co najmniej lekkiej wdzięczności, która jest w zasadzie, tak samo jak uznanie, dającą wszystko, najwyższą formą miłości. Dlatego też obie te przeciwne emocje – miłość i strach – tkwią u podłoża niemal wszystkich przesłanek świadczących o emocjonalnej stabilności lub jej braku.

Określam te dwa skrajne stany – miłość i zrównoważenie *versus* strach i niezrównoważenie – jako „cichy umysł" i „głośny umysł". Cichy umysł przemawia jednym, spójnym głosem, uspokojonym przez rozsądek, natomiast głośny umysł jest kakofonią niejednokrotnie sprzecznych odczuć, puszczonych na żywioł i zamąconych emocjami. Miłość jest czystą esencją cichego umysłu, a strach to samo sedno głośnego umysłu.

Problem uniemożliwiający wielu ludziom osiągnięcie stanu spokojnego, cichego umysłu wywodzi się stąd, że nasi przodkowie

uczyli się, jak przetrwać. Każdy żyjący człowiek ma swoją linię genetyczną. Każdy nasz przodek na przestrzeni wieków nie tylko potrafił przetrwać, lecz także dawał początek nowemu życiu: istotom, które z pokolenia na pokolenie stawały się silniejsze i bystrzejsze, aż doszło do nas. Jak? Dzięki umiejętności przetrwania, za którą jest odpowiedzialna najbardziej pierwotna część mózgu. Jesteśmy w ten sposób zbudowani, mamy systemy zabezpieczające nas na trudne czasy: kod genetyczny, który skłania nas, byśmy własne potrzeby stawiali na pierwszym miejscu, przechwytywali władzę, kiedy tylko można, oraz zapamiętywali zniewagi i zagrożenia. To funkcja głośnego umysłu.

Przez tysiąclecia nauczyliśmy się panować nad tym kodem genetycznym i skupiać nasze działania na zaspokajaniu cudzych potrzeb – co, paradoksalnie, daje nam największą ochronę. To poczucie odpowiedzialności społecznej jest funkcją cichego umysłu, znajdującego się w najbardziej rozwiniętej części mózgu – przodomózgowiu, w okolicach czoła – i zawiadującego całym racjonalnym myśleniem.

Bardziej pierwotny głośny umysł jest we władaniu tylnej części mózgu, obszaru leżącego za mózgiem ssaczym, znanego jako mózg gadzi. Znajduje się on tuż nad kręgosłupem i zawiaduje wszelkimi czynnościami automatycznymi oraz strachem. Myśleniem się nie zajmuje, natomiast zarządza pracą autonomicznego układu nerwowego, jak na przykład oddychaniem czy biciem serca. I też może się przydać.

Właściwie każdy element zaufania podlega cichemu umysłowi, ponieważ obdarzanie innych zaufaniem jest – a przynajmniej powinno być – procesem przemyślanym. Ludzie, którzy czują się wystarczająco bezpiecznie, by racjonalnie – a dzięki temu bez rozczarowań – ufać, potrafią zobaczyć drugiego człowieka we właściwym świetle, takim, jaki on jest, a nie – jakim chcieliby go widzieć. Kiedy widzisz, jaki ktoś jest naprawdę, możesz spojrzeć na siebie tak, jak on patrzy na ciebie. Wtedy

bezbłędnie oceniasz jego postępowanie – bo doskonale umiesz je przewidzieć – i wspólnie możecie dokonać niezwykłych czynów.

Przeciwnym podejściem, napędzanym strachem płynącym z głośnego umysłu, rządzą instynkty i odruchy, a ich efektem są zachłanność, kompulsje, zawiść i niepewność.

Nastawienia „na przeżycie" szczególnie trudno uniknąć ludziom o osobowości typu A, którzy są bardzo odporni na chaos, jaki kreują, i krzywdę, jaką sobie wyrządzają, byle tylko awansować. Niekiedy zdobywają władzę nad całymi społeczeństwami, a mimo to wciąż krzywdzą.

Jak na ironię, przejaw działania głośnego umysłu – niekontrolowany egoizm, płynący ze strachu, i dokonywane w ślad za tym wybory – bywa bezpośrednią konsekwencją sukcesu. Trudno uniknąć tej podstępnej cechy, gdyż ludzie zwykle są ślepi na własną arogancję. Zaczynają zauważać, że coś się dzieje, dopiero gdy inni się od nich odsuwają. Jednak zwykle jest już za późno, by uratować daną relację.

Innym fatalnym wytworem głośnego umysłu jest niszczący nawyk przyklejania pejoratywnych etykietek osobie, którą poddajesz ocenie. Żeby właściwie „odczytać" kogoś, nie wolno nawet pomyśleć, że może być kłamcą, manipulatorem, oszustem czy zdrajcą. Ludzie mają niesamowitą zdolność rozpoznawania, że ktoś ich osądza, nawet kiedy nie padają żadne głośne komentarze. Takie ocenianie – oprócz tego, że odstręcza – może naprawdę doprowadzić do negatywnego zachowania, zgodnego z podejrzeniami oceniającego. Nie mogę przewidzieć, co uczyni ktoś, kogo się osądza, jednak z niemal stuprocentową pewnością mogę powiedzieć, że zareaguje negatywnie.

Inną wadą głośnego umysłu jest nadmierna lub niedostateczna ufność. I jedno, i drugie płynie z najbardziej niszczycielskiej siły, występującej i w interesach, i w życiu: ze strachu. Ludzie przesadnie ufają z obawy, że w pojedynkę nie sprostają wyzwaniom, albo są zbyt ostrożni, ponieważ się boją, że ktoś ich wykorzysta.

Większość niewłaściwych wyborów dotyczących tego, komu zaufać, wynika ze strachu – że nie jest się wystarczająco dobrym lub ma się czegoś za mało – choć strach przybiera znajome maski: zachłanności, próżności, zawiści, złości, autorytaryzmu, niepewności i perfekcjonizmu. Strach przejawia się najczęściej jako obawa przed odrzuceniem przez współpracowników, przełożonych, a nawet przez rodzinę czy przyjaciół – krótko mówiąc, przez „własne plemię".

Chociaż głośny umysł ma dużo siły, zwykle potrafi go zagłuszyć umysł cichy, wyposażony w narzędzia zwalczające strach. Nazwę rzecz po imieniu: cichy umysł jest bystrzejszy niż głośny.

Cichy umysł cechują spokój i wiara w siebie, umiejętność realistycznego podejścia do świata, dyscyplina, potrzebna, by unikać rozczarowań – a tu czyha wiele pułapek, wśród nich przesadny optymizm. Im spokojniejszy masz mózg, tym łatwiej wychwycisz sposobności, by przybliżyć się do swojego celu.

Osiąganie takiego stanu ducha jest jednym z największych wyzwań stojących przed tymi, którzy chcą skutecznie przewidywać zachowania innych, i wymaga pewnego wysiłku. Dlatego w odniesieniu do działań cichego umysłu używam jeszcze jednego określenia: „samoprzywództwo". Tak jak inne pierwotne aspekty osobowości, cichy umysł ma cechy indywidualne, powstaje sam, nikt nie może go nam stworzyć, chyba że za naszą zgodą i przy naszym czynnym udziale. Kiedy oceniasz innych pod kątem ich najgłębiej zakorzenionych zachowań, ważne, by wybierać tych, których cechuje spokojny umysł.

Skoro jednak nikt nie jest doskonały, ludziom nie powinno się odmawiać zaufania tylko dlatego, że są z usposobienia pesymistami, brak im pewności siebie czy cierpią na depresję – szczególnie wtedy, gdy starają się, aby te przypadłości nie wpływały na ich zachowanie wobec ciebie. Kiedy zdarzają się im wahnięcia – a komu się nie zdarzają? – wciąż możesz im ufać, określając ramy zachowania i uważając na odstępstwa od przyjętych norm. Na przykład, kiedy rzucasz pomysł komuś o pesymistycznym usposobieniu, nie odbieraj

źle tego, że nie będzie nastawiony optymistycznie. Już taki jest, może mieć sporo ciekawych spostrzeżeń, nawet jeśli ograniczy się do wyszukiwania potencjalnych problemów.

Stabilność emocjonalna to trwały stan. Większość ludzi jest wystarczająco zrównoważona, ale niektórzy bywają ogromnie zrównoważeni, cechuje ich samokontrola, spójność, umiejętności komunikacyjne i społeczne oraz złota, samonapędzająca się cecha, jaką jest empatia połączona ze stoicką akceptacją tego, co zachodzi – nazywam to „stempatią".

Paradoksalnie, w dzisiejszej, poszufladkowanej, mechanicznej kulturze – co widać zwłaszcza w sektorze technologicznym – wiele osób wykazuje skłonność do przesadnego polegania na racjonalizmie i kontrolowaniu uczuć i z trudem wykracza poza własne wąskie granice okazywania emocji.

Kto wie, może są wśród nich przyszli miliarderzy? I każdy z nich, niezależnie od tego, kim jest, prawdopodobnie odkryje, że ludzie chętnie będą z nim rozmawiać o tym, czego chcą.

## DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK

### dotyczących stabilności emocjonalnej

1. **Wyuczona bezradność.** Wszyscy rodzimy się bezradni, jednak niektórzy z wiekiem wręcz doskonalą w sobie tę cechę. Początkowo wcale tego nie chcą, tylko po prostu utknęli w patowej sytuacji i nie potrafią się z niej wydostać. Niektórzy próbują, ale nie każdy. Część osób uważa, że to trwała życiowa lekcja: jesteś bezradny – w każdej sytuacji! Śmieszny wniosek? Jednak nad wyraz rozpowszechniony, a prowadzi do cechy zwanej „wyuczoną bezradnością". U osób z wyuczoną bezradnością pragnienie poddania się w trudnej sytuacji może przejść w zwyczaj, a jest tak instynktowne, że spotykamy je nawet wśród zwierząt.

2. **Rezygnacja z prawa do pozytywnego nastawienia**. Niektórzy ludzie rodzą się z taką chemią w mózgu, która wypacza ich ogląd świata: wszystko widzą w czarnych barwach. Niekiedy jest to następstwem traumy, w połączeniu z lękami i depresją. Jednak w wielu przypadkach nie ma żadnej organicznej przyczyny zaburzeń nastroju i ani żadnej traumy, a negatywne nastawienie jest po prostu sprawą wyboru. Zły to wybór – często wynikający

z lenistwa – ale może przekształcić się w nawyk zwany „dysocjacją", nie do ruszenia, jak góra lodowa. Kiedy ktoś widzi życie jako ciąg ponurych zdarzeń, trudno przewidywać, co uczyni, gdyż przeważnie już stracił z oczu pierwotny cel. Każda taka osoba jest jak „Titanic" (wracam do tej metafory): ogromny statek z małym sterem. To szczególnie niebezpieczne na obszarze pełnym gór lodowych. Kiedy człowiek sam nie wie, czego chce, ty także nie będziesz tego wiedzieć, a zatem trudno, żebyś obdarzył kogoś takiego zaufaniem, zainwestował w jego sukces czy uznał, że ta znajomość potrwa długo.

3. **Katastroficzna wizja świata.** Niektórzy ludzie kompletnie nie radzą sobie z kłopotami i nie potrafią odróżnić poważnych problemów od błahych. Dla nich każdy problem wygląda jak przerażająca katastrofa. I wtedy działa samospełniająca się przepowiednia, a już zwłaszcza gdy włączają się inni, bo nie ma bardziej zaraźliwej emocji niż strach. Trudno zaufać komuś, kto uważa, że każde potknięcie to klęska. Taki ktoś jest kompletnie nieprzewidywalny.

   Można jednak przyjąć, że negatywne nastawienie jest tylko zwyczajowym podejściem, i stosownie do tego interpretować czyjeś zachowanie. Kiedy ze stoickim spokojem uznasz, że rzeczywistość jest, jaka jest, i niekoniecznie trzeba od razu wszystkich oceniać jako dobrych lub złych, wtedy często zdołasz się dogadać nawet z pokręconymi osobami.

4. **Osobowość typu 3P.** Charakteryzują ją trzy toksyczne cechy: permanentność, przekonanie i personalizacja.

   **Permanentność** to przeświadczenie, że dzisiejszy problem będzie trwał wiecznie. Zachowuj się uprzejmie, ale nie oznacza to zaufania ani partnerstwa. Bądź miły, lecz ostrożny.

   **Przekonanie** to pewność, że problem dotyczący jednej dziedziny życia przeniesie się na inne. Przeważnie tak nie jest, więc jeśli komuś nie można tego wyperswadować, nie ufaj mu w istotnych kwestiach, chyba że chcesz stać się dla niego kolejnym problemem.

   **Personalizacja** łączy się z przeświadczeniem, że każdy problem to twoja wina, nawet brzydka pogoda. „Powinienem był wiedzieć, że będzie padało. Czy ja się kiedykolwiek czegoś nauczę?". Nie daj się wciągnąć w otchłań negatywnego postrzegania siebie. I trzymaj się jak najdalej od osób z osobowością 3P.

   Jak już wspominałem, można sprawić, że komuś się poprawi. Jak? To wymaga dobroci, cierpliwości, rzeczywistej pomocy i trudnej miłości: stempatii. Jednak gdy ktoś wykazuje różnorakie, powiązane ze sobą autodestrukcyjne zaburzenia, najlepiej ograniczyć z nim kontakty dotyczące poważnych spraw.

5. **Robienie z siebie ofiary.** Nie należę do grupy osób przekonanych, że nie istnieje coś takiego jak wiktymizacja. To zjawisko istnieje i występuje powszechnie. Ludzie użalają się nad sobą, choć wcale tak bardzo nie cierpią. I znów opiera się to na strachu, a może zaburzać życie nie tylko osoby, która sama robi z siebie ofiarę, lecz i tych, którzy usiłują

pomóc. Nie jestem bezwzględny. Myślę racjonalnie. Trzeba oszczędzać siły na pomaganie tym, którzy rzeczywiście potrzebują pomocy.

6. **„Bo mnie się należy!”.** Miej oczy szeroko otwarte, zwłaszcza w pracy, uważaj na ludzi zbyt beztroskich, tracących czas i nieproduktywnych. „Im się należy!”. Mogą być zabawni i czarujący, ponieważ takie zachowanie łatwo przychodzi ludziom, którzy się nie przemęczają, jednak im jesteś silniejszy, tym oni są słabsi. Wierność, zaufanie i szacunek należą się tym, którzy dają coś z siebie, inaczej jedna strona jest wykorzystywana, a to relacja, która nie może trwać długo.

7. **„Niech mnie ktoś uratuje!”.** To kolejny przykład toksycznego zachowania naszych czasów. Poleganie na sobie wyszło z mody. A przecież nadmierna zależność od innych jest sprzeczna z naturą człowieka i prawami przyrody. Wszystkie stworzenia są wyposażone we wszelkie zasoby, których im potrzeba, jednak należy o nie dbać, pilnować ich, rozsądnie nimi gospodarować i rozkładać w czasie. Żadnej drogi na skróty. Domaganie się wsparcia emocjonalnego jest bardziej powszechne niż oczekiwanie pomocy praktycznej i równie nieopanowane. Kryje się w tym tragedia: człowiek idealizuje tego, kto śpieszy mu z pomocą. I zakłada, że będzie pomagał wiecznie. Nie pomaga? To staje się tym kolejnym „złym”.

8. **Wiara, że obwinianie jest konstruktywne, ponieważ odsłania słabe punkty i wymaga od innych ostrożności.** To ta brzydka strona pomocy. Sposób na szukanie kogoś, kto weźmie odpowiedzialność za wszystko, co cię spotyka. Zacznijmy od tego, że każdy, kto coś spieprzył, doskonale zdaje sobie z tego sprawę i czuje się okropnie. Większość ludzi wie, że robienie z kogoś kozła ofiarnego jest naganne, jednak nie dostrzegają, że przerażająco podobne jest szukanie osoby, którą można by ukarać. Efektywność to wykonanie zadania, a nie wyłuskanie osoby, która nawaliła. Obwinianie służy tylko temu, by się wyładować, poczuć własną wyższość, wzbudzić urazę i strach oraz nakłonić innych do kłamstwa. Nie szukaj towarzystwa człowieka przekonanego, że obwinianie to najskuteczniejszy mechanizm prowadzący do optymalnego funkcjonowania. Możesz być następną ofiarą.

9. **Zmienność.** Ludzie nie są głupi, więc niekiedy zamieniają denerwującą zmienność na coś pozytywnego, choć równie niewłaściwego. Umiarkowany sukces celebrują jak odkrycie Ameryki albo awansują kogoś w przypływie wielkiej hojności. We własnych oczach są wspaniali, transparentni i spontaniczni. A tak naprawdę są niezrównoważeni i wyżywają się na otoczeniu, kiedy akurat mają gorszy nastrój. W ten sposób zaspokajają swoją narcystyczną potrzebę bycia pępkiem świata. Ale jeśli lubisz spacery po linie, wszystko w porządku.

10. **Manipulacje.** Jeśli ktoś jest zręcznym manipulatorem, nawet nie spostrzeżesz, kiedy zrobi się za późno. Będzie cię wspaniale traktować, po czym przechwyci coś, co ci się

należy, wykopie cię z towarzystwa albo obmówi. Jeśli jest w tym naprawdę dobry, nie masz żadnych szans, by naprawić szkody, jakie ci wyrządzi. Manipulacja jest przeciwieństwem owocnego, właściwego postępowania. W korporacji skupia jak w soczewce paradoks władzy. Celem ostatecznym może być sprowokowanie cię, ale jednego nie można kontrolować: twoich reakcji. Za sprawą manipulatorów poznasz mroczną stronę natury ludzkiej, lecz trzymaj się od nich z daleka.

*Sierpień 2012*

*Linda: zaufany współpracownik*

– Jeszcze dwa tygodnie i znikam! – oznajmiła Linda. – Zła wiadomość. Dla ciebie. Mnie nie przeszkadza.

Była zabawna. I była znakomitą agentką. Jednak miałem ją stracić, gdyż przyjęła świetną posadę wykładowczyni na prestiżowym kalifornijskim uniwersytecie. Było mi smutno. Dostarczała dobrych informacji o rosyjskim obiekcie i oboje uczyliśmy się od siebie. Nauczyła mnie więcej o psychologii behawioralnej niż instruktorzy na kursach, dała mi teoretyczne podstawy technik, które stosowałem w prawdziwym świecie. Ja z kolei nauczyłem ją nie ufać sygnałom, które wysyłał głośny umysł, a które niegdyś uważała za kluczowy element krytycznego myślenia.

Przez blisko rok spotykaliśmy się lub rozmawialiśmy przez telefon co kilka tygodni, a ona przekazała mi wszystko, czego się dowiedziała o niewielkiej grupie Rosjan dzięki OZI imieniem Susan, znajomej irakijskiego dentysty. Susan widywała się z nimi niemal co tydzień, na wykładach w Fordham.

Wyglądało na to, że pierwotny obiekt Lindy – jak od początku podejrzewałem – rozsiewał fałszywe informacje na temat protestów w Rosji i ofiar putinowskiego państwa policyjnego. Pojawiało się wiele artykułów, odbywały się konferencje prasowe, upubliczniano raporty think tanków i ogłoszenia dotyczące rosyjskiej kampanii przeciwko „wewnętrznym terrorystom".

Nazwisko owego dyplomaty – powiedzmy, że to był Adrik Petrow – nigdy nie występowało w doniesieniach o sytuacji w Czeczenii, jednak wszystkie informacje wychodziły z nowojorskiego konsulatu Rosji, gdzie pracował. Ustaliliśmy, że Adrik zajął miejsce innego dyplomaty, tajniaka z wywiadu, a Linda odkryła, że kilka lat wcześniej zastąpił jakiegoś szpiega w Londynie. Adrik nie powiedział jej, że facet był szpiegiem, ale wymienił jego nazwisko, więc sami wszystko sprawdziliśmy i chciałem wydobyć z niego, ile się da.

A ona wyjeżdżała.

– Będę tęsknić – odpowiedziałem.

– I ja. Jestem ci coś winna. Byłam naprawdę zdołowana, kiedy się poznaliśmy. Za duże ciśnienie, żeby robić to i to, zachowywać się tak i tak. To się przenosiło na całe moje życie, a ty mi pokazałeś, że mogę być sobą. Jeśli ktoś ma problem, to tylko jego problem.

– Dziękuję – odrzekłem – ale tylko pomogłem ci zobaczyć to, co zawsze było w tobie. Dokonałaś tego sama.

– I tak wiele ci zawdzięczam. Mam pomysł – ciągnęła Linda. – Susan to przeprowadzi. Ona też wyjeżdża, naprawdę. Powie Adrikowi, że kogoś poznała, faceta, który pracuje dla bankierów w Europie Wschodniej i który właśnie szuka zaufanych możliwości dla inwestorów, a ona pisze dla nich raporty. „Inwestorem" będzie ktoś z moich ludzi albo ty sam, decyduj.

– Nie mów „zaufanych możliwości", tak mówią szpiedzy.

– Niech będzie „poufnych informacji". Susan powie Adrikowi, że wyjeżdża z Nowego Jorku i potrzebuje zastępstwa na kilka najbliższych miesięcy. Spyta, czy on zrobi jej przysługę i podejmie się tego. Są dosyć blisko. Ona go lubi. Nie ufa mu, ale go lubi. Powie, że to naprawdę niezła fucha, opłacalna. Adrik złapie się na to, myśląc, że wyciągnie dodatkowe informacje. Susan powiedziała, że i tak by ją zastąpił, bo to uprzejmy człowiek.

Linda dodała jeszcze kilka miłych rzeczy na jego temat, co mnie lekko zaniepokoiło, ponieważ ten opis kompletnie nie pasował do szpiega. Na

przykład to: Rosjanie zwykle wybierają amatorów mocnych wrażeń, ponieważ chcą, by ich szpiedzy byli gotowi podejmować skrajne ryzyko. FBI odwrotnie – nie lubi kaskaderów, bo łatwo mogą się spalić. Adrik bardziej przypominał człowieka z FBI: zdaniem Lindy unikał konfliktów. Powiedziała też, że w pracy dyplomaty przeszkadza mu „waga" zawodu, co interpretował jako „władzę". Obawiał się, że niedostatecznie zaspokaja potrzeby swoich współpracowników, a raz, kiedy miał kogoś zwolnić, sam mało nie odszedł.

Chwilę zastanawiałem się nad propozycją Lindy.

– Dobra jesteś – oznajmiłem.

– Wiem. – Nie przechwalała się, stwierdzała fakt.

Trzy tygodnie później siedziałem wraz z Adrikiem Petrowem w serwującej steki, przereklamowanej i zbyt drogiej restauracji na East Side, niedaleko siedziby ONZ.

Był mniej więcej w moim wieku, szczupły, wysportowany. Rozglądał się po wnętrzu, obserwując otoczenie, pozornie roztargniony, lecz w rzeczywistości skupiony, jak tajniak albo ochroniarz. Czarny garnitur, biała koszula, imponująca prostota. Otoczenie było stylowe, miejscami przyciężkie. Ubrałem się wytworniej niż zwykle, bo przecież grałem bogatego gościa, któremu zależy na wyciągnięciu poufnych informacji.

Zamówiliśmy steki. Starałem się naprowadzić rozmowę na temat nowej fali protestów w Rosji, ale wyraźnie mu to nie pasowało.

– Widziałem za dużo zamieszek ulicznych – wyznał. – Kiedy byłem młodszy. To były złe czasy, dopiero wróciłem z wojny w Afganistanie, Związek Radziecki się rozpadał. Życie powinno wydawać się piękne. – Urwał i nagle zaczął żywo interesować się stekiem.

Zapadło milczenie, które obydwu nam chyba odpowiadało. Wyobrażałem go sobie inaczej i zrozumiałem teraz, dlaczego Susan tak dobrze się z nim dogadywała. Niekiedy trudno kogoś określić, dopóki nie siądzie naprzeciwko, a wtedy można czytać w nim jak w otwartej

księdze. Drobna rada: nie żyj w sieci przez dwadzieścia cztery godziny na dobę. Kiedy tylko możesz, stawiaj na kontakty osobiste.

– Susan wspominała, że prowadzisz interesy we wschodniej Europie – przerwał ciszę.

– Tak, i muszę uważać, by nie ujawniać informacji, które nie powinny przeniknąć do publicznej wiadomości. Moimi partnerami są zamożni ludzie o wielu zainteresowaniach.

Zamiast pociągnąć temat, Adrik nawiązał do Susan. Ciekawe. Większość ludzi, mając do wyboru rozmowę albo o pieniądzach, albo o wspólnych znajomych, wybierze pieniądze. Zdałem sobie sprawę, że biznes go nie interesuje, po prostu wyświadczał przysługę Susan.

Kiedy spytałem go o rodzinę, aż pojaśniał. Dwójka dzieci dołączy do niego pod koniec jego pobytu w Nowym Jorku. O żonie ani słowa. Zacząłem opowiadać o moich dzieciach i wydawał się naprawdę zainteresowany, ale chciałem dowiedzieć się więcej o nim. I nie wyciągnąłem z niego nic. Zdarza się.

Spotkaliśmy się jeszcze parę razy, przekazał mi na piśmie kilka informacji, o które prosiłem. Były bardzo dokładne i szybko trafiły do moich przełożonych w FBI. Wyróżniłem się, a Program Analizy Behawioralnej pokazał się w dobrym świetle. Nie każda znajomość prowadzi do sławy, jednak koniec końców trudno odróżnić te, które dają sławę, od tych, które jej nie dają.

## DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących stabilności emocjonalnej

1. **Wyraźne okazywanie uznania**. Jeśli dwoma najbardziej pierwotnymi uczuciami są miłość i strach – przy czym miłość otwiera drogę do równowagi emocjonalnej – uznanie jest wręcz eliksirem zrównoważenia, jako najdoskonalsza forma miłości. To okazywany otoczeniu, samonapędzający się aspekt miłości, dający wszystko i nieoczekujący niczego w zamian. Jako taki stanowi najsilniejszą broń przeciwko strachowi – a strach jest największym wrogiem stabilności emocjonalnej. Kiedy ktoś czuje uznanie, nie może odczuwać strachu. Te dwa stany wykluczają się wzajemnie. Uznanie sprawia, że nie tylko

osoba, która je okazuje, lecz także ta, której jest okazywane, łatwiej zdobywają się na odwagę, pozwalającą snuć wspaniałe wizje i nawiązywać relacje zdolne odmienić życie.

2. **Brak strachu**. Odwaga jest naturalną towarzyszką uznania i musi cechować człowieka, któremu chcesz zaufać. Brak strachu to coś więcej: odwaga pozwala pokonać strach, natomiast człowiek nieustraszony nawet nie dopuszcza do siebie strachu. Nie znaczy to, że nigdy go nie odczuwa, ponieważ strach jest wrodzony, a w dodatku niezbędny. Ale odrobina strachu wystarczy. Ludzie, którzy nieczęsto czują strach, zwykle są radośni i działają skutecznie, i mogą być naprawdę inspirujący. W czasach nieustannych kryzysów nie wdają się w zwady i są dosłownie odporni na działanie największego sabotażysty zaufania: desperacji.

3. **Niewzruszona racjonalność.** Rozsądek jest szokująco rzadkim dobrem w naszej erze zdominowanej przez emocje. Społeczeństwo zostało praktycznie pozbawione powszechnych niegdyś mechanizmów utrzymywania równowagi politycznej, gwarantowanych przez bezstronne media. Zanikła debata obywatelska. Wszystko to straszliwie odbiło się na umiejętności racjonalnego myślenia.

   Ci, którzy doceniają wagę rozsądku, dostali fory w wyścigu o zaufanie, gdyż w niemal każdych rozumnych okolicznościach łatwo przewidzieć, jak się zachowają. Racjonalność trzyma się reguł, odwiecznych i mających dzisiaj takie samo zastosowanie jak przed wiekami. Rozsądek – tak jak miłość – jest jednym z najpotężniejszych rodzajów broni przeciwko strachowi, rodzącemu się w najbardziej prymitywnej części mózgu. Niewiarygodne „oprzyrządowanie" mózgu sprawia, że dziewięćdziesiąt pięć procent wszystkich przychodzących informacji trafia prosto do najwyżej rozwiniętej części – przodomózgowia – a dopiero stamtąd są one wysyłane do obszarów mózgu, którymi zarządza strach. Wielu ludzi nie wykorzystuje tego wspaniałego działania, a później sami się dziwią, że uchodzą za nieobliczalnych i mają tak niewielu sprzymierzeńców.

4. **Przestrzeganie Kodeksu Zaufania**. Nawet jeśli nigdy o nim nie słyszeli, ludzie godni zaufania intuicyjnie przyjmują pięć reguł tego kodeksu za swoje zasady etyczne i normy swoich zachowań. Kiedy spotykasz kogoś, kto tak postępuje, ruszaj śmiało: najpewniej można mu zaufać. Schował własne ego do kieszeni. Docenia innych i poświęca czas na to, by ich zrozumieć, szukając tego, co łączy. Nie osądza, więc potrafi słuchać i słyszeć. Kieruje się zdrowym rozsądkiem, dzięki czemu jest przewidywalny nawet w obliczu najgorszego kryzysu. I jest na tyle szczodry, że zawsze doprowadzi do sytuacji, w której wygrane są obie strony. Szukaj tych, którzy stosują Kodeks Zaufania, a zawsze znajdziesz właściwych ludzi.

5. **Możliwość wyboru**. Co znaczy „nie ufać"? To jest twój wybór, więc trudno nie mieć racji. Możliwość wyboru to podstawa wolności. Pozwala dobrze się czuć i jeszcze lepiej funkcjonować. Ograniczenie wyboru sprawia, że człowiek czuje się jak w więzieniu,

a może być narzucone przez kogoś, kto umiejętnie pociąga za sznurki. Możliwość decydowania o sobie pozwala czuć do siebie szacunek. Kiedy otoczenie temu sprzyja, czujesz, że żyjesz we właściwym świecie – takim, jakiego zawsze pragnąłeś, którym kierujesz – w towarzystwie ludzi, którzy ten świat współtworzą.

6. **Zadowolenie z siebie**. Osoby zadowolone z siebie mogą być zadowolone z ciebie. Nie ma nic gorszego niż relacje z ludźmi, którzy samych siebie nie lubią. Wcześniej czy później uznają, że nie lubią również ciebie. Niełatwo jest w pełni siebie akceptować. Tylu ludziom krytykowanie cię sprawia frajdę, a cała masa innych – z biznesu, z rządu, ze świata kultury – chce, byś czuł się nieswojo i potrzebował tego, co oni mogą ci dać.

   Trudno zadowolić człowieka, który nie jest zadowolony z siebie. Możesz się starać, ale on podkopuje wszelkie twoje wysiłki, nawet jeśli szkodzi tym sobie. Klasyczny przypadek osoby, która nie działa w swoim własnym interesie. Nie sposób przewidzieć, jak się zachowa, a co za tym idzie – zaufać jej i zjednoczyć z nią siły. Ten, kto siebie nie lubi, tłumi emocje, ma pesymistyczne spojrzenie na świat, krytykuje wszystko i wylewa żółć na innych, ale i na siebie. Człowiek, który akceptuje siebie, jest miły, zdrowy, zabawny i przyjmuje innych takimi, jacy są. Wiesz, co mu odpowiada i do czego dąży, zatem łatwo obdarzyć go zaufaniem i zbudować wspaniały związek.

7. **Niezachłystywanie się władzą**. Wiarygodni, rzeczowi ludzie często dochodzą do wysokich stanowisk, gdyż są jak magnes dla innych, pozytywnie myślących, i pracują odpowiedzialnie i z zaangażowaniem. Jednak niewielką przyjemność – jeśli w ogóle jakąkolwiek – sprawia im rządzenie innymi. Nie mają rozdętego ego, więc nie zachwycają się tym, że mogą wydawać polecenia. Dla ludzi rozumnych władza oznacza naprawdę dużo pracy. Dlaczego? Dlatego, że troszczą się o innych, chcą być wobec nich w porządku i lubią im pomagać w osiągnięciu sukcesu.

   Mają własne gabinety, ale wielu z nostalgią wspomina czasy, kiedy mieli mniej obowiązków kierowniczych, a więcej do zrobienia w praktyce. Stanowią cenną broń przeciw „paradoksowi władzy". Dla osób, które ulegają temu paradoksowi, sama próba sięgnięcia po władzę może zmienić się w koszmar, gdyż wszyscy mamy naturalną skłonność, by nie ufać ludziom kochającym władzę. Z kolei ci, którzy zasługują na władzę, nie gonią za nią. To ona ich szuka.

8. **Elastyczność**. Życie się zmienia, a jeśli nie zmieniasz się razem z nim, zostajesz z tyłu i płacisz za swój brak elastyczności niepokojem, wyobcowaniem, depresją, a także ponosisz praktyczne konsekwencje, takie jak spadek dochodów i przestarzałe umiejętności. Wszystko to może prowadzić cię do desperacji.

   Ponieważ większość zdesperowanych osób gotowa jest zrobić niemal wszystko, byle uniknąć zagrożenia, trudno im zaufać. Ludzie elastyczni wiedzą, że życie niesie mnóstwo możliwości, więc chętnie akceptują nowe pomysły, nowe miejsca i nowych ludzi. Są otwarci i z rozsądkiem podchodzą do innych, a w zmianach widzą okazje, nie zagrożenia.

9. **Spokój**. To cecha ludzi bezpośrednich, przyjaznych, pełnych optymizmu i serdecznych. Z zasady odnoszą sukcesy, ponieważ bardzo dobrze sprawdzają się w kryzysie, a jeszcze lepiej potrafią unikać kryzysów.

   Stare powiedzenie głosi: „Im ważniejsi, tym milsi", jednak badania behawioralne dowodzą, iż równie prawdziwe jest stwierdzenie: „Im milsi, tym ważniejsi".
   Pewne badanie wykazało, że ci, co „dają", mają większe szanse na sukces niż ci, co „biorą". Ludzie spokojni działają bardziej skutecznie niż nadaktywni i łatwiej z nimi współpracować. Ich wyluzowanie płynie stąd, że nie mają wrogów, gdyż są mili dla otoczenia i budzą zaufanie. Dobrze, że jesteśmy skłonni ufać miłym ludziom. To sprawia, że życie wydaje się sensowniejsze.

10. **Nieszukanie problemów**. Ludzie wiarygodni nie czują potrzeby, by ich szukać. Nie żerują na dramatach, które kocha manipulator. Nie stosują gierek. Ludzie zrównoważeni szukają w innych tego, co najlepsze, więc zwykle jako pierwsi to znajdują.

    Pewien znajomy biznesmen, który w pracy posługuje się informacjami z sieci, zawsze zaczyna dzień od stron, na których znajdzie to, co miło mu zobaczyć. Nie kończy na tym, jednak skoro najpierw szuka dobrych wiadomości, zachowuje optymizm, czytając to, co podnosi go na duchu. Dopiero później mierzy się z problemami. Gdyby zaczął od złych informacji – jak sam mówi – pewnie by się poddał, zanim dotarłby do sedna sprawy.
    Ciekawe badanie, dotyczące optymizmu w miejscu pracy pokazuje, że optymiści przetwarzają informacje szybciej i skuteczniej niż ci, którzy wykazują nastawienie negatywne lub neutralne, głównie dlatego, że wzburzony umysł – w odróżnieniu od spokojnego – nie pozwala się skupić.

## Witamy w FBI!

Dobrze, spodziewasz się jakiejś anegdoty. Wiesz, komu ufałem, komu nie ufałem i dlaczego. Potrafisz już myśleć jak agent. Nie pozwalałeś, by rozpraszały cię emocje.

– Byłeś brutalnie szczery.
– Nie ufałeś ludziom tylko dlatego, że ich lubisz.
– Opierałeś się manipulacjom.
– Zapominałeś o własnych przekonaniach politycznych.
– Czytałeś między wierszami.

Uszanujmy to i skupmy się na faktach.

Adrik: co za świetny facet! Okazało się, że naprawdę jest dyplomatą i nie ma nic na sumieniu. Był człowiekiem honoru. Zaufałeś mu, Susan prawie mu zaufała, a Linda zachowała rozsądek, co jest jedną z jej największych zalet. W końcu ja też stwierdziłem, że jest wiarygodny. Wszyscy tak uznaliśmy – mimo tego, że był taki miły!

Musimy być twardzi, co? Kim byśmy byli, gdybyśmy zaufali komuś tylko dlatego, że jest miły, i pozwolili, by uczynił z nas wspólników propagandy usiłującej sankcjonować bezprawne aresztowania, tortury, a czasem i morderstwo?

Okoliczności działały na niekorzyść Adrika – na dwóch placówkach zastąpił szpiegów, był śladowo powiązany z propagandowymi programami – i sprawiły, że bardziej się nim zainteresowaliśmy. Ale to wszystko.

Popatrzymy bliżej. Z pewnością nie dawał się zastraszyć (pozytywna przesłanka numer 2), jako że walczył w Afganistanie i służył rządowi, który często poświęcał swoich. Na wojnie widział tyle, że cenił zdrowy rozsądek w sposób zrozumiały tylko dla żołnierzy (pozytywna przesłanka numer 3), podczas gdy wielu z tych, co nigdy nie byli w ogniu walki, uważa, że wojna to wspaniały spektakl, a nawet – rodzaj sportu.

Jeszcze zanim poznałem Adrika, dowiedziałem się od Lindy, że władzę traktuje on jak brzemię (pozytywna przesłanka numer 7), że unika konfliktów (pozytywna przesłanka numer 10) i jest na tyle serdeczny, że zgodził się z nią pracować, dopóki ona nie przeprowadzi się do Kalifornii (pozytywna przesłanka numer 4).

Od pierwszego spotkania widziałem, że jest spokojny i rzeczowy (pozytywna przesłanka numer 9). Zauważyłem też, że nie ma problemu z przedłużającym się milczeniem, które dla wielu osób jest trudne do zniesienia. Jeśli komuś nie przeszkadza cisza, to znaczy, że dobrze się czuje w swojej skórze (pozytywna przesłanka numer 6) i nie chce nic zmieniać, a więc jest przewidywalny. Podczas żadnego z naszych

następnych spotkań nie dojrzałem śladu negatywnych przesłanek dotyczących zaufania.

Zaufałeś też Susan, prawda? No przecież! Nie opisywałem jej szczegółowo, jednak zobaczyłeś w niej oddaną patriotkę, skutecznie działającą nie dla własnych korzyści. Wypadła lepiej niż ja, a przecież właśnie ja to wszystko opisuję!

Linda: to ciut bardziej skomplikowane. Początkowo, kiedy wydawało się, że przechodzi kryzys emocjonalny, wysyłała sygnały świadczące o wyuczonej bezradności (negatywna przesłanka numer 1), o tym, iż pragnie, by ktoś ją uratował (negatywna przesłanka numer 7), i o czarnowidztwie (negatywna przesłanka numer 3). Początkowo jej nie ufałem. Gdybym jej ufał, nie włączyłbym się tak głęboko. Jednak kiedy zaproponowałem jej pomoc, stała się zupełnie inną osobą – bo okazałem stempatię i cierpliwość. Czasem tylko tyle wystarczy! Pamiętaj o tym, kiedy spotykasz ludzi, którym początkowo nie ufasz. Linda odzyskała spokój (pozytywna przesłanka numer 9), polubiła siebie (pozytywna przesłanka numer 6) i nabrała rozsądku (pozytywna przesłanka numer 3).

Prawdopodobnie zaufałeś także dentyście – mimo jego związków z Saddamem – nie mając wystarczająco twardych danych, że był dobrowolnym wspólnikiem zbrodniarza. Wiedziałeś tylko, że zwiał przy pierwszej sposobności. Już samo to – sygnał numer 4: czyny – jest dostatecznie oczyszczające, by móc w jakiś sposób zaufać, zwłaszcza że sygnał był wzmocniony pozytywną, jasną komunikacją (sygnał numer 5: język).

A co z jego żoną? Nie za bardzo. Zwróciłeś pewnie uwagę na jej niemal nieustanną desperację – to wróg zaufania – zupełnie niespójną z tym, co się działo. Jakby szukała sposobu, żeby pogorszyć swoje położenie i wszystko spieprzyć. Jednak wystarczająco dużo informacji wskazywało na to, że mocno dostała w kość i być może dopiero walczyła o odzyskanie równowagi. Byłaby bardziej przerażająca, gdyby zachowywała się jak chodząca doskonałość.

Czy wyobrażasz sobie, że można by „odczytać" tych ludzi bez pomocy mojego systemu oceny behawioralnej?

Ja bym nie potrafił. Często się zastanawiam, jak udawało mi się „odczytać" kogokolwiek za pomocą takich konwencjonalnych narzędzi podejmowania decyzji jak intuicja, szperanie w źródłach i w bibliotekach czy zbieranie opinii, wraz z powszechnie dostępnymi informacjami, czasem nieprawdziwymi, co dzisiaj jest tak częste.

Kiedy poznałem tych ludzi, miałem już wprawę w codziennym stosowaniu systemu i znacznie łatwiej było mi ich „odczytać", podobnie jak przewidzieć, co zrobią.

W miarę jak neutralizowano coraz więcej agentów, Amerykanie przestali słuchać tego – i wierzyć w to – że rosyjskie barbarzyństwo było bohaterską walką z terrorystami. Może mój system pomógł – choć nie bezpośrednio – ocalić kilka istnień ludzkich lub powstrzymać okrucieństwa. Nigdy się tego nie dowiem. Mnie to nie przeszkadza. Najważniejsze, że udało się coś zrobić.

Przez kolejnych sześć lat coraz bardziej angażowałem się w badania naukowe dotyczące zachowań ludzkich i ich przewidywalności oraz w praktykę stosowania tego systemu. Nadało to nowy wymiar mojej pracy w FBI i nowemu życiu, jakie rozpocząłem, kiedy w 2018 roku przeszedłem na emeryturę.

Jeśli Amerykanie powszechnie zainteresują się tym rozsądnym podejściem do „odczytywania" ludzi, kraj się odmieni. A przynajmniej niektóre jego obszary. Któż to wie? Jeśli tak się stanie, może będzie dotyczyło i ciebie?

W nowym tysiącleciu, z nowymi siłami i pełną informacją od tych, którzy w nowych czasach czują się jak ryba w wodzie, będziesz poszukiwać sprzymierzeńców – chroniony przez system odczytywania ludzi – i oferować im wsparcie, przyczyniać się do ich sukcesu i zwiększać ich moc.

Szukając, będziesz budować własne życie, wolne od niszczących emocji, kiedy coś się nie powiedzie. Krok po kroku. A dookoła ujrzysz

pełnych optymizmu, pozytywnych ludzi, coraz mądrzejszych, szczęśliwszych, bliższych. Razem udacie się w wielką, niekończącą się podróż ludzkości, we wspaniałą przyszłość.

## PODSUMOWANIE

**Sygnał 6:**
**ZRÓWNOWAŻENIE**

**Kluczowe zdanie:**

Większość niewłaściwych wyborów dotyczących tego, komu zaufać, wynika ze strachu – że nie jest się wystarczająco dobrym lub ma się czegoś za mało – choć strach przybiera znajome maski: zachłanności, próżności, zawiści, złości, autorytaryzmu, niepewności i perfekcjonizmu.

**Kluczowe przesłanie**:

Brak równowagi emocjonalnej jest niewątpliwie najgorzej wróżącym ze wszystkich sześciu sygnałów, które mówią, czy można komuś zaufać – ponieważ jeśli ktoś pogrąża się w uczuciowym samozniszczeniu na tyle długo, by przestać działać w swym najlepiej pojętym interesie, staje się tajemnicą, a wtedy coraz trudniej przewidzieć, jak postąpi.

**DO ZAPAMIĘTANIA**

1 **Nierozwiązywalne problemy**. W naszym życiu czasami pojawiają się osoby, które nie potrafią poradzić sobie ze swoimi problemami. Obnoszą się z nimi i utrudniają życie innym. Są jednak w zdecydowanej mniejszości, a ich wywołujące zamęt postępowanie łatwo zauważyć.
2 **Niestabilność emocjonalna**. Dwa najpowszechniejsze powody niestabilności emocjonalnej to zaburzenia równowagi biochemicznej i przeżyta trauma. Z obiema kwestiami można sobie poradzić, często przy pomocy innych ludzi. Wsparcie sprawia, że to, co niegdyś sprawiało ból, staje się nowym doświadczeniem miłości – dla pomagającego i dla wspieranego.
3 **Nikt nie jest doskonały**. Kiedy ludzie zaczynają rozumieć, że są wystarczająco dobrzy, zwykle stwierdzają, że są nawet lepsi niż potrzeba. Ostatnia, ironiczna uwaga do perfekcjonistów: nie martwcie się, że jesteście doskonali. Martwcie się, jeśli nie jesteście wystarczająco dobrzy. Być tylko w porządku to za mało. Chodzi o to,

by osiągnąć wysoki poziom zachowania i samoświadomości. Wielce prawdopodobne, że już tego dokonaliście.

### DZIESIĘĆ POZYTYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących stabilności emocjonalnej

**1** Wyraźne okazywanie uznania. Uznanie jest najczystszą formą miłości, ponieważ daje wszystko, o nic nie prosząc.

**2** Brak strachu. Osoby zrównoważone nie czują fali niepokoju, który trzeba połączyć z jakimś wydarzeniem, więc zachowują zimną krew, kiedy robi się gorąco.

**3** Zdrowy rozsądek. Niewzruszona racjonalność jest najbardziej niedocenianą zaletą.

**4** Przestrzeganie Kodeksu Zaufania. Ludzie wiarygodni są pokorni, nie osądzają, są wyrozumiali i szczodrzy. W dodatku wszystkie te cechy potęgują się z wiekiem.

**5** Możliwość wyboru. Nikt nie lubi, by mu rozkazywano, a ludzie, którzy zdają sobie z tego sprawę, otrzymują znacznie więcej pomocy i serdeczności niż ci, którzy z uporem udają, że sprawują nad wszystkim kontrolę.

**6** Zadowolenie z siebie. Możesz być sobą. Kiedy czujesz się dobrze we własnej skórze, lubisz innych. A oni lubią ciebie. I zatacza to coraz większe koło.

**7** Zdrowe podejście do władzy. Ludzie wiarygodni nie upajają się władzą. Władza to dla nich brzemię, gdyż chcą być sprawiedliwi i mądrze jej używać. I dlatego ludzie dają tę władzę właśnie im.

**8** Elastyczność. Życie to wieczna zmiana, długi ciąg wydarzeń, na które nie zawsze masz wpływ. Niektórzy uważają, że to źle. Inni widzą w tym nieustające źródło radości i nowych szans.

**9** Spokój. Dbałość o to, by cichy umysł wygrywał z głośnym umysłem.

**10** Nieszukanie problemów. Łączy się z niezrzucaniem ich na otoczenie.

### DZIESIĘĆ NEGATYWNYCH PRZESŁANEK dotyczących stabilności emocjonalnej

**1** Wyuczona bezradność. W ten sposób ludzie niezrównoważeni emocjonalnie starają się manipulować otoczeniem.

**2** Nastawienie pełne obaw, złości i innych negatywnych uczuć, nieuzasadnione wcześniejszymi złymi doświadczeniami ani zaburzeniami równowagi biochemicznej organizmu czy traumą.

**3** Katastroficzna wizja świata. Ludzie wyolbrzymiają problemy, widzą jedynie możliwość „walcz-uciekaj-stój".

**4** Osobowość typu 3P. Przeświadczenie, że: 1) każdy problem jest wieczny (permanentność); 2) problemy jednostkowe ogarną całe moje życie (przekonanie); 3) ponoszę winę za całe zło, jakie mnie spotyka (personalizacja).

**5** Uleganie wiktymizacji. Ludzie automatycznie przyklejają sobie etykietkę ofiary w każdej sytuacji, która im się nie podoba, nawet jeśli chodzi o drobiazgi.

**6** Postawa: „Bo mnie się należy!". Uważają, że są lepsi od innych, i dlatego więcej im się należy.

**7** Czekanie, aż ktoś pośpieszy z pomocą. To łatwe i poprawia samopoczucie. Ale jeśli raz zjawisz się jako ten rycerz na białym koniu, będziesz musiał robić to zawsze.

**8** Obwinianie innych. To także pozwala niepewnym siebie osobom poczuć się lepiej, więc wmawiają sobie, że działają w interesie wszystkich, nawet tego, kogo obarczają winą.

**9** Zmienność. W sekundę przechodzą od dzikiej wściekłości do zachwytu. Tak czy owak, są w centrum uwagi.

**10** Manipulacja. Zamiast mówić wprost, czego chcą, stosują gierki i podchody, kluczą, dopóki nie zastawią wszelkich pułapek.

POSŁOWIE

# TE CUDOWNE CHWILE

## Wybór i zmiana

W życiu rzadko wszystko idzie jak po maśle. Z reguły to, co najważniejsze, nie pojawia się stopniowo i powoli, lecz przybiera postać nagłych zwrotów, będących skutkiem wyborów, jakich dokonujemy: zaufać czy nie, przyjąć czy odrzucić, odejść czy zostać, kochać czy się bać. Takie chwile nas określają.

Każdy zero-jedynkowy wybór ma swoje skrzyżowania czy przynajmniej rozwidlenia, a decyzja, co wybierasz, określa nie tylko ciebie, istotę wyjątkową, ale też równie niepowtarzalny świat, w którym żyjesz.

Zdrowy, racjonalny wybór owocuje cudowną chwilą, a długi ciąg takich nawarstwiających się chwil sprawia, że masz prawdziwie wymarzone życie: szczęśliwe, dostatnie, pełne miłości, zdrowia i wdzięczności. Jednak niektórym ludziom ten bezustanny proces dokonywania wyborów szarga nerwy, przytłacza ich, a nawet paraliżuje.

Niemniej w twoim przypadku – i to jest punkt centralny twych odkryć – zapewne wygląda to inaczej. Nauczyłeś się przewidywać

następstwa własnych wyborów, spokojnie i racjonalnie, za pomocą sześciopunktowego systemu, pozwalającego „odczytywać" ludzi i włączać ich – lub nie – w swoje świadomie kształtowane życie.

Kiedy twoja przyszłość jest przewidywalna, łatwo dokonywać wyborów. Wiesz, co robisz, wiesz, ku czemu zmierzasz. Życie toczy się gładko, bez dramatów i rozczarowań, nie trwonisz czasu ani pieniędzy, nie zamartwiasz się bez powodu i nie rozpamiętujesz strat.

Skąd się wzięła ta twoja wspaniała sytuacja? Stąd, że nauczyłeś się myśleć jak analityk behawioralny FBI! Wiesz, komu ufać i dlaczego. To tak jakbyś umiał prześwietlać innych, wiedząc, że możesz się po nich spodziewać tego, co zobaczysz.

Dołączyłeś do wąskiego grona tych, którzy tworzą największą w Ameryce i – moim zdaniem najlepszą – agencję bezpieczeństwa wewnętrznego. Wykorzystując logikę, dyscyplinę i informację, możesz wychwytywać fałsz i dysonanse, opierać się manipulacjom, zgłębiać skomplikowane zagadnienia i zyskiwać sojuszników, którzy dodadzą ci skrzydeł.

Niełatwo było stworzyć ten system, ale – jak widzisz – jest łatwy, gdyż wystarczy zapamiętać sześć pojęć:

**SYSTEM ODCZYTYWANIA LUDZI SPRAWDZA:**

**1.** Inwestowanie w cudzy sukces

**2.** Trwałość

**3.** Wiarygodność

**4.** Czyny

**5.** Język

**6.** Zrównoważenie

Taka metoda analizy behawioralnej – w której za każdym razem posługujemy się dedukcją – uwalnia od zaburzających rozsądek emocji, rozkojarzenia, sztuczek, przymusu, płonnych obaw, fałszywych nadziei i desperacji. Pozwala jasno widzieć świat takim, jaki on jest. Startujesz wyposażony w odpowiednie informacje, możesz stosownie kształtować nie tylko własne życie, lecz cały swój świat, zamieszkany przez wspierające cię osoby i skrojony na miarę twoich możliwości i pragnień.

Nie zawsze możesz zmieniać cały świat, ale swój świat zwykle możesz zmienić.

Ludzie, którzy patrzą tak jak ty, z chęcią będą ci pomagać, ponieważ to leży w ich interesie. Będą trwali u twego boku, wspomogą cię w działaniach, które umocnią waszą jedność. Będą kompetentni i oddani, prawie zawsze powiedzą to co trzeba, wiedząc, czego mówić nie należy. A przy tym będą na tyle zrównoważeni emocjonalnie, że pozwolą ci spać spokojnie i budzić się z radością, bo każdy dzień niesie obietnicę.

Jak już wiesz, twoi sprzymierzeńcy nie zawsze będą świecić przykładem praktycznego zastosowania tych sześciu behawioralnych kamieni milowych, ale nie muszą. Nikt nie jest doskonały, lecz każdy, kto jest dobry choćby w jednej czy dwóch z tych psychospołecznych umiejętności, może opanować pozostałe, ponieważ wszystkie są powiązane i wzajemnie się przenikają.

Część twoich sprzymierzeńców nie dostarczy ci wszystkiego, czego potrzebujesz, ale uzupełnią to inni. Żeby odnieść wielki sukces, nie musisz mieć chmary współpracowników, ale na pewno musisz mieć drużynę. Potrzebujesz jej głównie dlatego, że „zmiana" jest w istocie definicją życia (podobnie jak „śmierć" łączy się z „bezruchem"), a przysłowiowej jednoosobowej armii trudno trafić w ruchomy cel.

Smutne jest to, że osoby tkwiące w pułapce życiowego bezruchu często postrzegają zmianę jako stratę – jakąś formę śmierci. To nawet logiczne, gdyż śmierć jest najsilniejszym i najstarszym lękiem ludzkości, a tym osobom łatwo nałożyć na ten lęk wszystkie inne swoje

strachy. Trudno przerwać taki niezdrowy związek, ponieważ zmianę i śmierć łączy niezwykłe ogniwo: strach przed nieznanym.

Najtragiczniejsze, gdy człowiek przechodzi od życia pełnego lęku przed zmianą do spokoju, jaki daje grób – jakby nigdy naprawdę nie żył. Czyż może być lepszy powód, by nauczyć się przewidywać i by polubić zmiany?

Właściwie lepszy powód jest tylko jeden: żeby cieszyć się pełnią życia i korzystać z coraz to nowych wspaniałych chwil. Dotarcie na ten poziom i trwanie w tym stanie nie jest łatwe, ponieważ – jeszcze raz to powtórzę – nikt nie jest doskonały. Łącznie ze mną, oczywiście.

*7 stycznia 2019*

*Quantico, Wirginia*

## Nareszcie wolny

Nie jestem sobą. Coś się skończyło i dobrze wiedziałem co. Po trzydziestu latach służenia Ameryce – w marines i FBI – byłem wolny. I w tym tkwił problem. Przynajmniej ja tak uważałem.

Tego dnia – był to poniedziałek, dzień, kiedy nie musiałem iść do pracy ani nawet nie tęskniłem za weekendem – powinienem czuć się wspaniale. A tymczasem siedziałem przygnębiony w restauracji, czekając, aż znowu zacznę żyć. W podobnej sytuacji – świeżo na emeryturze, przed rozpoczęciem nowej kariery – część osób mówi o „nowym" życiu, ale dla mnie brzmiało to tak obco, jakby chodziło o „następne" życie, a to poprzednie należało do innego wszechświata i toczyło się kiedyś dawno temu. Czułem się nieswojo. Na pewno wiedziałem tylko jedno: od teraz wszystko będzie inaczej. Ale jak już mówiłem, nie obawiam się zmian. Właściwie to nawet już nie boję się śmierci ani nieuchronnych zmian, które ją poprzedzają. Dla mnie to wyzwanie. I przygoda!

Jednak teraz stałem w obliczu największego w swoim życiu wyzwania: już nie byłem ani żołnierzem marines, ani agentem FBI, co pociągało za sobą trudne do przewidzenia konsekwencje. W pewnym sensie szykowałem się do odkrywczej podróży w pustkę.

Niektórzy wierzą w drugie życie w niebiańskim błogostanie, inni sądzą, że dołączą do wszechświata jako smugi światła lub odrodzą się w innej postaci. Są też tacy, którzy uważają, że czeka ich nicość. Ale wszyscy zgadzają się co do jednego: będzie inaczej.

Niemniej dopóki żyjemy, każdy doświadcza kolejnych wersji swojego bytu, które dla celów praktycznych są coraz to nowymi wcieleniami. Najdobitniejszym tego przykładem jest przejście z niemowlęctwa do dzieciństwa, kiedy najwcześniejsze wspomnienia znikają z pamięci, co neurolodzy nazywają amnezją dziecięcą. Niektórzy ludzie nie pamiętają niczego, co im się zdarzyło do dziesiątego roku życia.

Życie toczy się dalej, tracimy coraz więcej, niekiedy całkiem świadomie – gdy porzucamy to, co mamy, żeby stworzyć lepszą formę tego, co nastąpi. Z taką stratą – a czasem i z wolnością, która towarzyszy większym zmianom – łączy się to, że stare opinie, strategie i sojusze blakną tak samo jak wspomnienia. Jakkolwiek się dzieje, każdy już po trochu umarł, i to nie tylko w przenośni. Z każdym mijającym dniem odchodzi cząstka nas, a reszta – miejmy nadzieję, że najlepsza – rusza dalej.

Całe lata budowałem tę filozofię dotyczącą wyborów i zmian i sądziłem, że emerytura będzie dla mnie miła i prosta. Niby w porządku… Tylko dlaczego czułem się tak dziwnie? Czyżby chodziło o zwykły, stary brak dochodów? Przecież pieniądze leżą u podstaw wszelkiej wolności.

Jeśli uważasz, że to nieprawda lub cynizm, porozmawiaj z jakimś emerytem, który odłożył trochę kasy – i z takim, który nic nie odłożył. Spytaj kogoś, kto zasuwa na dwóch etatach, byle przeżyć. Tylko nie zawracaj sobie głowy tymi z jednego procenta najbogatszych. Pieniądze nie dają szczęścia ani miłości, ale mogą dać czas wolny, z którym

robimy, co chcemy, a także bogactwo wyborów – co składa się na wolność.

Ale nie dla mnie. Napędza mnie patriotyzm i pasja, nie pieniądze. Może tęskniłem za dreszczykiem emocji, jaki dawała praca, niekiedy ryzykowna i niespokojna, lecz nigdy nudna. Może brakowało mi namacalnego, konkretnego celu. Wypadłem z gry i byłem teraz facetem gapiącym się w pustkę i niewidzącym niczego.

Czułem zmęczenie, nie fizyczne, lecz takie przenikające aż do kości wyczerpanie psychiczne niekończącymi się wysiłkami, by zapobiec rozszarpaniu Ameryki przez inne kraje. Nie byliśmy wszystkiego świadomi, obwiniając się nawzajem o brudne czyny, do których niekiedy nawet nie doszło.

No i siedziałem tak, nagle uwolniony od wszystkich obowiązków, które rządziły moim życiem, od kiedy pamiętam. I czułem się wyrzucony poza nawias, pozbawiony czegoś, czego nawet nie potrafiłem nazwać. Dlaczego?

– Robin! – To był Jesse Thorne.

– Obi Wan!

Kiedy Jesse przeszedł na emeryturę, przeniósł się z Nowego Jorku w okolice Quantico, a ostatnio zafascynował go mój system odczytywania ludzi. Jesse przyczynił się do jego powstania co najmniej w połowie, ale zawsze był agentem kierującym się intuicją, któremu system nie był potrzebny. Są tacy, choć znałem zaledwie kilku.

Obiecałem, że wszystko mu wyłożę, kiedy obaj znajdziemy trochę czasu, i ta chwila właśnie nadeszła. Kelner przyniósł piwo Goodwood Bourbon Barrel Stout, leżakujące w beczkach po whisky.

– A więc – zaczął Jesse – jak odczytywać ludzi? W czym tkwi sekret?

– Uśmiejesz się, jakie to proste – odparłem. – Zaledwie sześć elementów, znasz wszystkie.

– Pośmiejmy się razem.

– Dobrze. Sześć sygnałów. – Pociągnąłem łyk piwa, zdziwiony i zakłopotany, że piję przed wieczorem. – Jeśli któryś z nich jest u kogoś wyraźnie widoczny, możesz takiemu człowiekowi zaufać. A im więcej tych sygnałów, tym lepiej. Żeby wychwycić sygnał, musisz patrzeć na ludzi obiektywnie i rozsądnie, tak jak patrzą agenci, szukając przesłanek.

– Sygnałów niewerbalnych? Zamiarów? Działań? Śladów z przeszłości?

– Tak, podstawowych elementów śledczych. Najważniejszy sygnał: ktoś inwestuje w twój sukces. Leo mnie tego nauczył.

– To był świetny gość. Putin chętnie by go załatwił.

– Leo żył i umarł za sprawą swoich kontaktów – powiedziałem. – Były jego kapitałem. Pokazał mi, że każdy z nas coś sprzedaje, a sprzedać musimy tylko siebie. Jeśli ktoś kupi ciebie, kupi wszystko, co masz. Leo przedstawił mnie Siergiejowi – dodałem. – Pamiętasz go?

– Tak, rosyjski dyplomata. Dlaczego mu zaufałeś?

– Silne sygnały pozawerbalne, wysoka inteligencja emocjonalna, umiał słuchać, szukał sposobów zacieśnienia znajomości, szczery, transparentny. Pytał o moje priorytety. Niczego mi nie obiecywał, ale gdy komuś ufasz, obietnice nie są potrzebne. Taki ktoś może być sobą…

– I ty też możesz być sobą – dokończył Jesse.

Dawni nauczyciele nie umierają, tylko wyprzedzają nas o krok.

– Leo przedstawił mnie Annanowi – ciągnąłem.

– Annan! Służyłeś z nim podczas trzeciej wojny! Mam rację? Tyle że walczyliście tylko wy dwaj.

– Takie wojny prowadzę.

– W kontrwywiadzie najlepsze jest to, do czego nie dochodzi.

– Annan pokazał mi drugi sygnał zaufania: założenie, że znajomość potrwa długo. Od razu zrozumiał, że możemy sobie wzajemnie pomagać w wielu sprawach i przez całe lata. Łatwo było mu zaufać.

Jesse upił spory łyk piwa o posmaku whisky.

– A trzeci sygnał?

– Wiarygodność wynikająca z kompetencji i zaangażowania. Nauczyłem się tego, gdy zacząłem pracę z ekipą od dronów i mieliśmy zorganizować konferencję. Zobaczyłem wtedy, czego nie należy robić.

Opowiedziałem mu o George'u.

– Fajny facet – dorzuciłem.

– Wiem. – Jesse znał go z Quantico.

– Ale tam nie pasował. Jest dobry w technologii, nie w kontaktach z ludźmi.

Poczułem dziwną tęsknotę za George'em i pomyślałem, że muszę się z nim spotkać. Ciągle miałem drona. Uwielbiałem go. Mogliśmy się zabawić.

– Dziwne – odezwał się Jesse – że najważniejsze, co razem z Annanem zrobiliście, rozładowując to nuklearne napięcie, nastąpiło na samym początku.

– Pod pewnymi względami to wyjątkowo dziwne – odparłem. – Jednak nie czułem się przy nim obco. Annan z namaszczeniem podchodził do swoich znajomości i czułeś się tak, jakby całe życie czekał właśnie na ciebie.

– Dalej mieszka poza Stanami?

– Obiecał, że będzie często przyjeżdżać, ale nic z tego. – Na samą myśl o nim serce mi podskoczyło.

– Obaj z Annanem zawdzięczacie coś Jackowi Johnsonowi – zauważył Jesse. – Kowboj Jack! Nigdy nie narzekał na żadne zadanie.

– Teraz trzeba nam więcej takich.

– Chociaż może ciut bardziej stonowanych? Wtedy sam pokazałeś, jak dowodzisz.

– Ale wszystko przy Jacku. Mówiłeś, że lubi jasne sytuacje. To czwarta przesłanka: czyny lub wzorce pozytywnego działania.

– Słyszałeś, że Jack jest chory?

Nie miałem o tym pojęcia. Jesse wyjaśnił mi, co się dzieje. Było niedobrze.

– Odwiedzę go – oświadczyłem.

Wiedziałem, że Jesse specjalnie o tym wspomniał.

– Sygnał piąty – podjąłem. – Nazwałem go językiem zaufania, ponieważ wywodzi się z Kodeksu Zaufania, który pomogłeś mi opracować, jeszcze w Nowym Jorku. Trzeba wsłuchiwać się w to, jak ktoś mówi, wychwytywać zachęcające, pozbawione ocen i osądów stwierdzenia. Jeśli ktoś w naturalny sposób tak mówi, możesz na niego liczyć.

– Uwielbiam ten kodeks – oznajmił Jesse. – Bardzo dużo się z niego nauczyłem.

– Ty nauczyłeś się czegoś ode mnie?!

– Bywa. To jak z teorią małpy. Daj maszyny do pisania milionowi małp i niech stukają przez milion lat, a w końcu któraś małpa napisze książkę.

– W moim przypadku trzy, Obi Wan.

Nie wspomniałem, że znaczenie języka doceniłem na podstawie tego, co pan X – ważniak z Doliny Krzemowej – przemilczał. Nie wynikało to z niechęci. Język pana X odsłaniał go coraz bardziej i facet prostu nie wywarł na mnie dobrego wrażenia jako człowiek. Ludzie, którym nie ufasz, nie zostawiają śladu w twoim życiu. I dobrze.

– Ostatni sygnał i ostatnia kolejka. – Kiwnąłem na kelnera. – Szósty sygnał to stabilność emocjonalna. Nauczyłem się tego od Susan, która pomagała mi przy operacji dotyczącej wojny w Czeczenii. Wciąż starałem się ocalić cały świat za jednym zamachem, a ona mi pokazała, jak dużo można zdziałać, jeśli zachowamy spokojny umysł. Jest w Azji, pracuje w wywiadzie. Właśnie urodziła dziecko – dodałem. Wydawało mi się, że powinienem o tym wspomnieć. Czekałem na zdjęcia.

Jesse patrzył w sufit, pogrążony w myślach. Po chwili spojrzał na mnie.

– Rozumiem. Dla ciebie stabilność emocjonalna oznacza kogoś, kto nienawidzi dramatów, nie bawi go władza, umie słuchać, jest skromny i zachowuje zdrowy rozsądek, kiedy inni tracą głowę. Zgadza się?

– Zapomniałeś o zasadzie numer jeden – odpowiedziałem.

– Pamiętam. Sam cię tego uczyłem: „Nie spieprz sobie życia!".

– Tak. I dodawałeś: „Zostaw to innym. Nie są w tym tacy dobrzy jak ty. Sam jesteś swoim największym wrogiem!".

Ostatni raz stuknęliśmy się szklankami i Jesse wyszedł. Patrzyłem, jak idzie do samochodu. Czekałem, aż znów ogarnie mnie przejmujący smutek. Nic takiego nie nastąpiło. Myślałem, że czuję się tak, bo odszedłem z pracy. Nie chodziło o pracę. Ani o pieniądze. Nawet nie o ten dreszcz emocji. I nie o poczucie celowości działania. Przerażało mnie odsunięcie od ludzi – Leo, Annana, Jessego, Siergieja, Jacka, George'a, Susan i tylu innych, żyjących i tych, którzy odeszli.

Kiedy zdałem sobie z tego sprawę, uczucie pustki minęło. Taką siłę ma osadzenie w rzeczywistości. Jest bardziej przyjazna niż wyobraźnia. Prawdziwe życie, nawet w najmroczniejszych chwilach, nigdy nie jest tak przerażające jak w koszmarach sennych i rojeniach na jawie. Rzeczywistość zawsze można zmienić. Większość problemów – kiedy porzucimy najczarniejszy scenariusz – sprowadza się do współpracy, czasu i logiki. A wspomnienia pozwalają uporać się ze stratą.

Wróćmy do rozdziału drugiego. W mrocznych dniach po 11 września mała dziewczynka imieniem Emily dała mi butelkę gatorade i karteczkę ze słowami: „Dziękuję, że ratowałeś Amerykę". Zrobiło mi się wstyd, bo wiedziałem, że nie dałem rady. Jednak obiecałem sobie, że uratuję jedną osobę. Leo. Ale to mi nie wystarczyło. Wówczas. Kiedy spoglądam w przeszłość, dziwię się, o ilu rzeczach nie miałem pojęcia.

Każdy, kto odchodzi z pracy, traci kontakt z ludźmi – z powodu czasu, odległości, a w końcu i śmierci – ale moja strata była bardziej bolesna, niż to bywa zwykle, ponieważ przyszedłem do moich ludzi z misją poznania zakamarków ich duszy. Kiedy poznajesz kogoś tak dobrze, że powierzasz mu swoje marzenia, a jego marzenia bierzesz za

swoje, nadchodzi ta magiczna chwila, która przeżyje was obu. Na tym polega zaufanie. Kiedy decydujesz, że zwiążesz z kimś swą przyszłość dzięki temu, że połączyło was zaufanie – czasem trudniejsze do okazania niż miłość – rodzi się więź, która wzbogaca twoje życie i trwa, nawet gdy ten ktoś zniknie z twojego życia. Takie przyjaźnie się nie starzeją i nie zmieniają, zachowujesz je w sercu i już nigdy nie będziesz taki jak wcześniej, ponieważ stają się cząstką ciebie. I podobnie ty zostawiasz cząstkę siebie w każdej z tych przyjaźni, a któregoś dnia możesz zagościć w życiu kolejnego pokolenia – w różnych miejscach i w różnym czasie, ale na trwałe – kiedy fragmenty twego życia odrodzą się na nowo.

Wciąż było to dziwne poniedziałkowe popołudnie, jednak nie czułem już pustki. Czekały mnie wielkie zmiany, ale strach przed stratą minął. Przeszłość, teraźniejszość, sukcesy i porażki, zachwyty, praca, cele – wszystko blaknie jak stare zdjęcia. Pewnego dnia ściemnieją, pokruszą się i znikną.

Blaknie wszystko z wyjątkiem ludzi i przyjaźni, które stają się coraz cenniejsze, i życie płynie.

# PODZIĘKOWANIA

Ta książka, bardziej niż większość innych, jest efektem pracy zespołowej. Chcemy serdecznie podziękować wszystkim za pomoc.

Niki Papadopoulos, nasza redaktorka, od samego początku silnie angażowała się w pracę i starannie cyzelowała książkę, by w zrozumiały sposób mówiła szerokiemu gronu odbiorców o ważnych życiowych kwestiach. Niki bardzo dobrze rozumie czytelników, doskonale wie, czego oczekują i dlaczego.

Adrian Zackheim, założyciel i wydawca Portfolio, mocno poparł pomysł wydania książki, kiedy znaczyło to dla nas najwięcej.

Nat Jacks, nasz zręczny agent w Inkwell Management, niósł kaganek oświetlający projekt jeszcze wcześniej niż Niki, więc to także jego książka.

Mistrz wydawniczy Richard Pine, założyciel i partner w Inkwell, jak zwykle pomagał we wszystkim, co niezbędne, by projekt przerodził się w książkę.

Rebecca Shoenthal, pracująca z Niki, pilnowała, by prace szły jak należy, a potem, gdy awansowała, dzieła dokończyła Chase Karpus.

Chassagne Shaffer i Kathie Baker tygodniami pracowały przy wciąż nowych zadaniach, wydających się nie mieć końca.

Nasze rodziny okazywały nam miłość i wsparcie, dzięki czemu dwa lata pracy nad tą książką minęły nam szczęśliwie.

Wyrażamy im wszystkim dozgonną wdzięczność za to, że pomogli nam stworzyć coś, co nas przeżyje.

*Robin Dreeke i Cameron Stauth*

# PRZYPISY

[1] Osobowość nastawiona na rywalizację, zorganizowana, ambitna, niecierpliwa, świadoma znaczenia czasu i umiejąca nim zarządzać, agresywna, opisana w latach 50. XX wieku przez Meyera Friedmana i Raya Rosenmana.

[2] Książka nosi tytuł *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*.

[3] Zatrucie rycyną powoduje śmierć w ciągu kilkudziesięciu godzin (w przypadku zatrucia pokarmowego trucizna może się wchłaniać nawet do pięciu dni).

[4] Od ang. *clear, concise, memorable, motivational* – jasny, spójny, niezapomniany, motywujący.

[5] ACLU – American Civil Liberties Union – amerykańska organizacja non-profit, której celem jest ochrona praw obywatelskich gwarantowanych przez konstytucję.